

Työtoverisuhteiden läheisyyden merkitys työorganisaatioon sitoutumisessa

Maria Korpela

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Käyttäytymistieteiden laitos

Toukokuu 2015

Ohjaaja: Sanna Herkama

Tiedekunta – Fakultet – Faculty Käyttäytymistieteellinen tiedekunta	Laitos – Institution – Department Käyttäytymistieteiden laitos
Tekijä – Författare – Author Maria Korpela	
Työn nimi – Arbetets titel – Title Työtoverisuhteiden läheisyyden merkitys työorganisaatioon sitoutumisessa	
Oppiaine – Läroämne – Subject Fonetiikka, puheviestinnän linja	
Työn ohjaaja(t) – Arbetets handledare – Supervisor Sanna Herkama	Vuosi – År – Year 2015
<p>Tiivistelmä – Abstrakt – Abstract</p> <p>Tämän tutkielman tavoitteena on kuvailla työtoverisuhteiden läheisyyttä sekä työorganisaatioon sitoutumista ja selittää työtoverisuhteiden läheisyyden merkitystä sitoutumisen kannalta. Työpaikan vuorovaikutussuhteiden aiempi tutkimus painottuu pääasiassa esimiesten ja alaisten välisiin suhteisiin, ja työorganisaatioon sitoutumisen tutkimus on melko rikkonaista. Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty jopa ristiriitaisia tuloksia sitoutumiseen liittyen eikä yhteyttä työtoverisuhteiden kanssa ole juurikaan tutkittu.</p> <p>Tutkimus toteutettiin pääasiassa kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin. Aineisto kerättiin internetissä kyselylomakkeella, johon vastasi 111 toimitustyötä tekevää työntekijää. Kyselylomake koostui neljästä osiosta: vastaajien taustatiedot, kokemukset työorganisaation ilmapiiristä, tuntemukset läheisimmäksi koetusta työtoverisuhteesta ja havainnot omasta työorganisaatioon sitoutumisesta. Aineisto kerättiin helmikuussa 2015 ja kerättyä aineistoa analysoitiin määrällisesti tilastollisin testein sekä laadullisesti luokittelemalla ja sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulokset osoittivat, että työtoverisuhteiden erityinen läheisyys ei vahvistanut työntekijöiden sitoutumisen tunnetta, mutta heikko läheisyyden aste oli yhteydessä heikompaan työorganisaatioon sitoutumiseen. Lisäksi havaittiin, että työntekijän sisäiset piirteet voivat vaikuttaa työhön uppoutumisen ja omistautumisen tunteeseen, mutta kokeakseen tarmokkuutta työssään työntekijä saattaa tarvita ulkoista motivaatiota ja työorganisaation kannustusta työpaikan epämuodolliseen viestintään ja vuorovaikutussuhteisiin.</p> <p>Tutkimuksen tulokset lisäävät tietoa niin työpaikan hierarkiattomista vuorovaikutussuhteista kuin työorganisaatioon sitoutumisestakin ja auttavat toiminnallistamaan ilmiöiden termistöä. Tulokset tarjoavat uutta tietoa työtoverisuuden merkityksestä työorganisaatiossa ja osoittavat niiden tärkeyden sitoutumisen kannalta. Tulokset voivat toimia suuntaa antavina ohjeina organisaatioille, kun halutaan määritellä, minkälaista sitoutumista työntekijöiltä voidaan odottaa ja millaisissa asioissa organisaation tulee rohkaista työntekijöitä toivoessaan näiltä sitoutumista.</p>	
<p>Avainsanat – Nyckelord – Keywords</p> <p>läheisyys, työn imu, työpaikan vuorovaikutussuhteet, työorganisaatioon sitoutuminen, työtoverisuhteet</p>	
<p>Säilytyspaikka – Förvaringsställe – Where deposited</p> <p>Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet) <i>ethesis.helsinki.fi</i></p>	

Tiedekunta – Fakultet – Faculty Faculty of Behavioural Sciences	Laitos – Institution – Department Institute of Behavioural Sciences
Tekijä – Författare – Author Maria Korpela	
Työn nimi – Arbetets titel – Title The meaning of peer coworker relationship closeness in work commitment	
Oppiaine – Läroämne – Subject Phonetics, speech communication	
Työn ohjaaja(t) – Arbetets handledare – Supervisor Sanna Herkama	Vuosi – År – Year 2015
<p>Tiivistelmä – Abstrakt – Abstract</p> <p>The purpose of this study is to examine close peer coworker relationships and work commitment as well as to explain the meaning of peer coworker relationship closeness in work commitment. Previous studies on work place communication have emphasized supervisor-subordinate relationships and the research on work commitment has been very scattered. Research literature has given even conflicting results concerning commitment and connections between coworker relationships and commitment have not been researched very much.</p> <p>This thesis was carried out using mainly quantitative research methods. The research material was gathered on the Internet using a survey and all in all 111 office workers responded. The survey was composed of four different parts: respondents' background information, experiences about the work place atmosphere, feelings about the closest perceived peer coworker relationship and perceptions about one's own work commitment. The material was gathered in February 2015 and it was analyzed quantitatively using statistical tests and also qualitatively using classification and content analysis.</p> <p>The results of this study indicated that special peer coworker relationship closeness does not strengthen one's work commitment but lack of any close peer coworker relationships might weaken one's work commitment. Also, it was found that the demographic features of a worker are more connected to the ability to feel absorption and dedication but the vigor of a worker might be related to how much the organization is willing to encourage workers to engage in informal communication and coworker relationships.</p> <p>The results of this study increase knowledge on non-hierarchical communication and work commitment. This study helps operationalizing the terminology of these phenomena. The results give new insight in coworker relationship research and its significance in organizations and work commitment. The results can be applied as indicative guidelines to organizations when they want to specify what kind of commitment is expected from their employees, and in what sort of matters encouragement should be provided when aiming at employee engagement.</p>	
Avainsanat – Nyckelord – Keywords closeness, employee engagement, peer coworker relationships, work commitment	
Säilytyspaikka – Förvaringsställe – Where deposited University of Helsinki Library – Helda / E-thesis (opinnäytteet) <i>ethesis.helsinki.fi</i>	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖORGANISAATIOON SITOUTUMINEN JA SEN LÄHIKÄSITTEET	4
2.1 Työorganisaatioon sitoutumisen jäsennyksiä	9
2.2 Työorganisaatioon sitoutumisen mittaaminen	10
2.3 Työorganisaatioon sitoutumisen selittäviä tekijöitä	12
3 TYÖTOVERISUHTEET	18
3.1 Sosiaalinen vaihdanta työtoverien suhteissa	20
3.2 Työtoverisuhteiden läheisyys	27
3.3 Työtoverisuhteet ja työorganisaatioon sitoutuminen	31
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	34
4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	34
4.2 Tutkimusmenetelmät	35
4.3 Aineiston keruu	37
4.4 Aineiston analyysi	42
5 TULOKSET	53
5.1 Työorganisaatioon sitoutuminen	53
5.2 Työtoverisuhteiden läheisyys	55
5.3 Työorganisaatioon sitoutumisen selityksiä	64
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	77
7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	85
KIRJALLISUUS	91
LIITTEET	99

KUVIOT

KUVIO 1. Vastaajien ikäjakauma	43
KUVIO 2. Vuorovaikutuksen määrä läheisimmäksi koetussa työtoverisuhteessa.....	58
KUVIO 3. Työorganisaatioon sitoutumisen jakauma sukupuolittain	65
KUVIO 4. Työorganisaatioon sitoutumisen jakauma koulutuksittain	67

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Työsuhteen kesto	44
TAULUKKO 2. Työskentely-ympäristöjen koot	44
TAULUKKO 3. Työorganisaation ilmapiirin summamuuttujat	47
TAULUKKO 4. Työtoverisuhteiden läheisyyden summamuuttujat	48
TAULUKKO 5. Työorganisaatioon sitoutumisen summamuuttujat	49
TAULUKKO 6. Työorganisaatioon sitoutumisen aste	53
TAULUKKO 7. Työorganisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksien korrelaatiot	55
TAULUKKO 8. Läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen kesto	56
TAULUKKO 9. Läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen syvyys	57
TAULUKKO 10. Läheisten työtoverisuhteiden merkitys	59
TAULUKKO 11. Läheisten työtoverisuhteiden puheenaiheet	62
TAULUKKO 12. Työorganisaatioon sitoutumisen tunnuslukuja koulutuksittain	67
TAULUKKO 13. Työorganisaatioon sitoutumisen tunnuslukuja ikäryhmittäin	70
TAULUKKO 14. Työorganisaatioon sitoutuminen työajalla tapahtuvan vuorovaikutuksen määrän perusteella	72
TAULUKKO 15. Työorganisaatioon sitoutuminen työajan ulkopuolella tapahtuvan vuorovaikutuksen määrän perusteella	73
TAULUKKO 16. Työorganisaatioon sitoutuminen läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen keston perusteella	74
TAULUKKO 17. Työorganisaation ilmapiiri	75
TAULUKKO 18. Ilmapiirin ja sitoutumisen väliset korrelaatiot	76

1 JOHDANTO

”Individual commitment to a group effort - that is what makes a team work, a company work, a society work, a civilization work.”

- Vincent Thomas "Vince" Lombardi, amerikkalaisen jalkapallon
legendaarinen valmentaja

Kuten Lombardin lainauksessa todetaan, sitoutuminen ryhmän yhteiseen tavoitteeseen on kaiken toiminnan alku. Sitoutuminen ei kuitenkaan tapahdu yksin, vaan ympärillämme tapahtuva viestintä muokkaa kokemuksiamme.

Kun ihmisten elinikä jatkuvasti pitenee, myös työurat venyvät. Työssä pitäisi jaksaa pidempään ja tehokkaammin – työpaikkaan pitäisi olla sitoutunut. Työntekijöitä pyritään pitämään töissä ainakin viralliseen eläkeikään saakka – enenevissä määrin myös sen yli. Suomen eduskunnan hallituksen tavoitteena on ollut nostaa työmarkkinoilta poistumisikää asteittain kolmella vuodella (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009). Työssä viihtyminen, työn haastavuus, mielekkyys ja mukaansatempaavuus sekä mukavat työtoverit ja onnistunut johtaminen usein takaavat sen, että työntekijällä on halua pysyä työssä pitkään (ks. esim. Von Bonsdorff, 2009). Työorganisaatiot voivat omalta osaltaan edesauttaa työviihtyvyyttä sitouttamalla työntekijöitä organisaatioon, ja jo pitkään henkilöstöhallinnan strategisissa tavoitteissa on selkeästi keskitytty työntekijöiden sitoutumisen lujittamiseen (Jokivuori, 2002, 10), sillä tutkimusten mukaan sitoutumattomuudella voi olla organisaatiolle suuretkin taloudelliset haitat (O'Reilly, 2008, 12).

Lähes jokainen suurempi pörssiyritys tuo nykyään aktiivisesti esille toteuttamiaan toimia, joilla ne pyrkivät sitouttamaan omaa henkilöstöään organisaatioonsa tai ainakin kokevat aiheen todella tärkeäksi ja kiireelliseksi (Deloitte Consulting, 2014). Kun toimitusjohtajilta on kysytty työorganisaatioiden kehittämisestä, on henkilöstön sitouttaminen ollut yksi viidestä tärkeimmästä haasteesta, joihin yritysten tulisi vastata (Wah, 1999). Yritysten viesti on hyvin selvä: työorganisaatioon sitoutuneisuuden aste on menestyvälle yritykselle hyödyksi. Henkilöstön sitoutuminen työorganisaatioon voi vaikuttaa positiivisesti myös organisaation tehokkuuteen. (Meyer, 2001, 299.)

Työorganisaatioon sitoutuminen voi ennustaa liiketoimintojen tuloksia ja työnantajat haluavat, että työntekijät tuntevat olevansa vahvasti sitoutuneita työorganisaatioihinsa, jotta heillä olisi motivaatiota tuottaa haluttuja työtuloksia. (Foley & McCann, 2014, 879.)

Yleisesti ottaen organisaatioviestinnän merkitys työorganisaatioon sitoutumisen kannalta on huomattu ja on väitetty, että laadukas organisaatioviestintä lisää työorganisaatioon sitoutumisen tunnetta työntekijöissä (Sarangi, 2011). On myös esitetty, että organisaation avoimuus ja koettu avoin ilmapiiri ovat yhteydessä sitoutumiseen ja joukkoon kuulumisen tunteeseen organisaatiossa (Thomas, 2009, 299).

Toimiva organisaatioviestintä ja laadukas organisaation sisäinen vuorovaikutus ovat elintärkeitä kaikenlaisille työorganisaatioille, sillä onnistuessaan ne ovat yhteydessä organisaation tehokkuuteen ja positiiviseen ilmapiiriin. Tämän vuoksi organisaation sisäisen viestinnän tutkiminen on tärkeää. Sisäisen viestinnän edistäminen ja työpaikan vuorovaikutussuhteiden kehittäminen voi lisätä positiivisia tuloksia organisaatiossa. Viestintä ja vuorovaikutus organisaation sisällä voivat vahvistaa työntekijän identifiointumista organisaatioon, sillä ne tarjoavat jäsenilleen mahdollisuuden luoda ja jakaa havaintojaan ja kokemuksiaan organisaation tärkeistä piirteistä, normeista, arvoista ja kulttuurista. (Sarangi, 2011, 87-88.) Myös Welch (2011, 335) on sitä mieltä, että organisaation sisäisellä viestinnällä voi parhaassa tapauksessa olla myönteisiä vaikutuksia työorganisaatioon sitoutumiseen. Vuorovaikutuksen yhteyttä työorganisaatioon sitoutumiseen ei ole juurikaan empiirisesti aiemmin tutkittu. Aihetta on spekuloitu, mutta yhteyttä näiden ilmiöiden välillä ei ole selvitetty. On kuitenkin sanottu, että työpaikan vuorovaikutus ja viestintä tulisi ottaa huomioon pohtimalla työntekijöiden viestintätarpeita, kun työorganisaatioon sitoutumista halutaan edistää. (Welch, 2011, 328.)

Työtoverisuhteiden tärkeys työorganisaatiolle on ollut tiedossa jo pitkään. Työtoverisuhdeverkostot eivät ole työpaikalla ainoastaan ystäväporukoita. Ne ovat toimivia järjestelmiä, joiden avulla tehdään päätöksiä, kartoitetaan resursseja, siirretään tietoa ja paljon muutakin, joka on kytköksissä työpaikan vuorovaikutukseen. (Lincoln & Miller, 1979, 196.) Tutkimustuloksissa on havaittu, että työpaikalla syntyvät ystävyyssuhteet edistävät työnteon tehokkuutta sekä vähentävät työstressiä ja epävarmuutta (Lee & Ok, 2011, 1). Ystävyydeksi asti syventyvät vuorovaikutussuhteet voivat alkaa sekä muodollisista että epämuodollisista kanssakäymisistä työpaikalla, joten

kaikenlaisen viestinnän työpaikalla tulisi olla tuettua ja kannustettua. (Morrison, 2005, 114.)

Tämä tutkimus tarkastelee työtoverisuhteita ja niissä koetun läheisyyden yhteyttä työorganisaatioon sitoutumiseen. Tutkimus toteutetaan määrällisin tutkimusmenetelmin kyselylomakkeella. Kyselyn avulla kartoitetaan työntekijöiden kokemuksia siitä, kuinka myönteinen ilmapiiri työorganisaatiossa on työtoverisuhteiden solmimista ja ylläpitoa ajatellen sekä kokemuksia läheisimmäksi koetusta työtoverisuhteesta ja työorganisaatioon sitoutumisesta. Tutkimuskysymyksillä pyritään jäsentämään työorganisaatioon sitoutumisen käsitettä ja analysoimaan läheisimmiksi koettuja työtoverisuhteita. Tämän lisäksi tarkastellaan näiden ilmiöiden yhteyttä tarkastelemalla myös työorganisaation koettua ilmapiiriä.

2 TYÖORGANISAATIOON SITOUTUMINEN JA SEN LÄHIKÄSITTEET

Työorganisaatioon sitoutumista on kuvailtu psykologisena siteenä organisaatioon (ks. esim. Allen, 1990; Meyer, 2001; Mowday, 1979). Työorganisaatioon sitoutuminen on ilmiö, joka selittää sitä, kuinka paljon työntekijät ovat kognitiivisesti ja emotionaalisesti kiinnittyneet työpaikkaansa, sen arvoihin sekä omaan työhönsä (Sarangi, 2011, 2). Myös Mowday (1979, 226) on jo aikoinaan esittänyt, että työorganisaatioon sitoutuminen ilmaisee sitä, kuinka vahvasti työntekijä on identifioitunut työorganisaatioonsa ja kuinka paljon hän kokee olevansa osa sitä. Hänen mukaansa työorganisaatioon sitoutuminen on paljon enemmän kuin vain lojaaliutta työnantajaa kohtaan ja suhde työorganisaatioon on sitoutuneella työntekijällä jatkuvasti aktiivinen. Työorganisaatioon sitoutuminen on melko pysyvä tila, joka muotoutuu pitkällä aikavälillä, eivätkä pienet arkipäiväiset tapahtumat töissä kovinkaan paljon vaikuta yksilön kokemukseen työorganisaatioon sitoutumisesta.

Työorganisaatioon sitoutumista on tutkittu melko paljon, mutta sitä olla lähestytty hyvin erilaisista näkökulmista ja tutkimusta on tehty monella eri alalla. Työntekijöiden sitoutumisesta työorganisaatioon, eli työpaikkaan, puhutaan englanninkielisessä kirjallisuudessa käyttämällä termejä engagement ja commitment (Ks. esim. Bakker & Leiter, 2010; Meyer, 2001). Yksi vakiintuneimmista termeistä työorganisaatioon sitoutumiselle on employee engagement, jota tietävästi on käytetty tutkimuksessa ensimmäisen kerran 1990-luvulla. Aiemmissa tutkimuksissa työorganisaatioon sitoutumiseen on viitattu lähes poikkeuksetta termillä work commitment. Kyseiset termit pitävät sisällään työhön sitoutumisen lisäksi myös itse organisaatioon sitoutumisen. Termistöä käytetään kirjallisuudessa joskus kuitenkin melko löyhästi eikä virallista jakoa termien välillä ole tehty. Tämä voi johtua osaksi myös siitä, että erilaiset näkökulmat työorganisaatioon sitoutumiseen ovat erilaisuudesta huolimatta monilta osin jopa päällekkäisiä. (Bakker & Leiter, 2010, 10.) Saks (2006, 600) on muun muassa niputtanut sekä työhön, työpaikkaan ja kaikkeen siihen liittyvän työorganisaatioon sitoutumisen käsitteen alle. Koska käsitteen määrittely on ollut niin akateemisessa tutkimuksessa kuin liiketoiminta- ja konsultointimaailmassakin hankalaa ja hajanaista, on työorganisaatioon sitoutuminen ymmärretty eri yhteyksissä hyvin erilaisin tavoin. Yhdessä organisaatiossa voi olla jopa kymmeniä käsityksiä siitä, mitä sitoutuneisuuden pitäisi tarkoittaa. (Welch, 2011, 329.)

Työorganisaatioon sitoutumisen määritelmä on perinteisesti jaettu kahteen osaan: asenteelliseen sitoutumiseen (engl. attitudinal commitment) ja käyttäytymispohjaiseen (engl. behavioral commitment) sitoutumiseen. Jako on ollut sikäli tärkeä, että moni tutkimus on nojautunut juuri näihin kahteen työorganisaation sitoutumisen käsitteeseen. Asenteellinen sitoutuminen kertoo siitä, miten ihmiset peilaavat omia ajatuksiaan työorganisaation toimintaan. Asenteellinen sitoutuminen on ikään kuin työntekijän ajattelutapa, jonka avulla ihminen voi pohtia omien arvojensa ja tavoitteittensa yhteensopivuutta työorganisaation kanssa. (Meyer & Allen, 1997, 9.) Asenteellinen lähestymistapa työorganisaatioon sitoutumiseen voi näkyä silloin, kun yksittäisen työntekijän ja työorganisaation tavoitteet käyvät hyvin yksiin ja integroituvat. Tällöin työntekijä ikään kuin liittää itsensä työorganisaatioon. (Mowday, 1979, 225.) Käyttäytymispohjainen lähestymistapa työorganisaatioon sitoutumiseen kertoo, miksi ja miten ihmiset jäävät tiettyyn työorganisaatioon ja miten he käsittelevät sitä. (Meyer & Allen, 1997, 9.) Käyttäytymispohjainen lähestymistapa työorganisaatioon sitoutumiseen voi selittää, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla työpaikallaan (Mowday, 1979, 225). Vaikuttaisi siltä, että suuri osa työorganisaatioon sitoutumisen tutkimuksesta nojaa asenteellisen sitoutumisen tarkasteluun. Tämä on voinut johtua kenties siitä, että asenteelliseen sitoutumiseen keskittymällä voidaan tehokkaammin edistää työntekijöiden hyvinvointia ja muuttaa mahdollisesti vääränlaisia toimintatapoja työyhteisön menestyksen kannalta.

Työorganisaatioon sitoutuminen voidaan nähdä työuupumuksen jälkeisenä jatkumona ja joskus se on nähty myös työuupumuksen, eli burn outin, vastakohtana. Jatkumon toisessa päässä voisi myös olla työriippuvuus, joka voidaan nähdä liiallisena työorganisaatioon sitoutumisena. Tällaista jatkumoa on yleensä yritetty selittää pilkkomalla se kolmeen osaan. Työorganisaatioon sitoutumisen on katsottu muodostuvan tarmosta (engl. vigor), omistautumisesta (engl. dedication) ja työhön uppoutumisesta (engl. absorption) (esim. Sarangi, 2011; Bakker & Leiter, 2010.) Näitä kolmea ulottuvuutta on aiemmassa työorganisaatioon sitoutumisen tutkimuksessa tarkasteltu melko paljon ja niitä myös hyödynnetään jatkuvasti uusissa tutkimuksissa (Sarangi, 2011, 111—112). Vaikka tätä kolmijakoa on käytetty jatkumoa yleisemmin selittämään työorganisaatioon sitoutumista, on muistettava, että työorganisaatioon sitoutuminen ei ole hetkellinen tai yhden tietyn ajanjakson tila, vaan sitoutumisella viitataan johonkin kestävämpään emotionaaliseen ja kognitiiviseen tilaan (Schaufeli, 2006, 702).

Tarmo viittaa työntekijän korkeaan energiatasoon ja intoon työtä tehdessä sekä halukkuuteen nähdä vaivaa työnsä eteen (Sarangi, 2011, 112). Tarmon on myös ajateltu sisältävän työntekijän periksiantamattomuus vaikeita ja haastavia tilanteita kohdatessa. Tarmoa voidaan kuvailla väsymyksen ja kyynisyyden vastakohtana. (Schaufeli & Bakker, 2003, 5.)

Omistautuminen viittaa työntekijän kokemukseen siitä, että hänen työnsä on merkittävää ja hän on inspiroitunut omasta työstään sekä työorganisaatiostaan (Sarangi, 2011, 112). Omistautunut työntekijä voi tuntea myös intoa ja ylpeyttä työstään ja työorganisaatiostaan. Myös omistautumisen on katsottu olevan väsymyksen ja kyynisyyden vastakohta työorganisaatioon sitoutumista kuvailtaessa. (Schaufeli & Bakker, 2003, 5.)

Uppoutuminen viittaa siihen, miten kokonaisvaltaisesti työntekijä on syventynyt työhönsä sekä työorganisaatioonsa ja kokee saavansa tästä työhön uppoutumisesta iloa (Sarangi, 2011, 112). Uppoutumista kokeva työntekijä saattaa kokea ajan kuluvan töissä nopeasti ja jopa tuntea haastetta irrottautua työstään (Schaufeli & Bakker, 2003, 5).

Tarmon, omistautumisen ja uppoutumisen suhdetta asenteelliseen ja käyttäytymispohjaiseen sitoutumiseen ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu empiirisesti. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen ulottuvuudet viittaavat lähinnä asenteelliseen sitoutumiseen, sillä ulottuvuudet selittävät sitoutumisen luonnetta. Käyttäytymispohjaisen sitoutumisen ilmiöt selittävät sitä, miksi joku työntekijä sitoutuu. Voi myös olla, ettei asenteellista ja käyttäytymispohjaista sitoutumista pystytä täysin erottamaan toisistaan, jolloin jako näiden kahden välillä ei välttämättä ole edes mielekäs.

Työorganisaatioon sitoutuminen on kokonaisvaltaisesti myönteinen kokemus työntekijälle, joten käsitettä ei tulisi sekoittaa työriippuvuuteen. Henkilö, joka on riippuvainen työstään, ei luultavasti kokisi muuta elämäänsä mielekkääksi, vaikka hän nauttisikin työstään. Työorganisaatioon sitoutunut työntekijä on yleisesti ottaen tyytyväinen muihinkin elämänsä osa-alueisiin. (Hakanen, 2009, 34.)

Työorganisaatioon sitoutumisen on johdonmukaisesti katsottu olevan yhteydessä erilaisiin hyvän työn tuloksiin, kuten onnistuneisiin työsuorituksiin, poissaolojen

vähentymiseen ja parantuneeseen liikevaihtoon (Heffner, 471, 2001). On esitetty, että sellaisessa tilanteessa, kun työntekijä kokee tarmoa, omistautumista ja uppoutumista, suoriutuu hän niin sanotuista alaistaidosta hyvin. Tällöin työntekijä on halukas ja motivoitunut uudistumaan ja uudistamaan, hän suoriutuu omasta työstään hyvin ja on oman työnsä lisäksi halukas edistämään koko työorganisaation hyvinvointia vapaaehtoisella toiminnalla. (Hakanen, 2009, 15.) Vaikka monet yritykset kertovat julkisuuteen olevansa vakuuttuneita työorganisaatioon sitoutumisen tuloksia parantavasta luonteesta, ei yritysten sisäisiä tutkimustuloksia usein jaeta ulkopuolisille (Hakanen, 2009, 31).

Työn imun käsite on aikaisemmassa tutkimuksessa ollut vaihtelevaa; välillä sitä on käytetty työorganisaatioon sitoutumisen synonyymina ja välillä nämä käsitteet ovat selkeästi erotettu toisistaan. Työorganisaatioon sitoutumisen käsite on ollut joissain tutkimuksissa selkeästi jäsentyneempi ilmiö kuin työn imu. Työn imu voi koostua esimerkiksi työntekijän vapaaehtoisesta toiminnasta työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi ja kunnian ottaminen ja saaminen omasta menestyksekkäästi tehdystä työstä. Käsitettä käytetään melko löyhästi ja joskus työn imua käytetään synonyyminä työtyytyväisyydelle ja jopa työorganisaatioon sitoutumiselle. Työn imua on suomenkielisessä tutkimuksessa määritelty niin sanotusti kolmen P:n avulla: puhe, pysyminen ja ponnistelu. Puhe tarkoittaa sitä, että sellaiset työntekijät, jotka kokevat työn imua, haluavat puhua työpaikastaan myönteisesti sekä työtovereilleen että työorganisaation ulkopuolisille henkilöille. Pysyminen tarkoittaa sitä, että työntekijällä on voimakas halu olla osana juuri omaa työorganisaatiotaan. Ponnistelu tarkoittaa sitä, että työntekijä on valmis tekemään huomattavia määriä töitä ja nimen mukaisesti ponnistelemaan saavuttaakseen työssään parhaat mahdolliset tulokset. Hakanen, 2009, 31–33.)

Työn imuun liittyy vahvasti myös työssä koettava flow-kokemus. Jos ilmiö liitetään työorganisaatioon sitoutumisen tutkimukseen, liittyisi kyseinen osa-alue vahvasti työhön uppoutumiseen. Työn imu ja flow-kokemus eroavat toisistaan siinä, millaisena niiden kesto nähdään. Työn imu on pidempikestoinen ilmiö, kun taas flow-kokemusta kuvaillaan lyhytaikaisemmaksi kokemushuipuksi. (Hakanen, 2009, 31–33.)

Työorganisaatioon sitoutumisen ajatellaan usein olevan hyvin lähellä työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden käsitettä. Jos työntekijä on työorganisaatioon sitoutunut tai kokee työn imua, hän luultavasti lähtee mielellään aamuisin töihin, nauttii työstään ja on ylpeä siitä, mitä hän tekee. Tällöin voitaisiin sanoa, että työntekijä voi työssään hyvin ja on työssään tyytyväinen. (Hakanen, 2009, 33.) Työtyytyväisyyden käsite vaikuttaisi sisältävän hyvin samanlaisia määritelmiä kuin työorganisaatioon sitoutuminen. Molemmat käsitteet sisältävät ajatuksen affektiivisesta otteesta työntekijän sen hetkiseen työhön. On esitetty, että myönteinen ote työhön tai työorganisaatioon on määritelmällisesti hyvin lähellä työtyytyväisyyttä ja kielteinen ote työhön tai työorganisaatioon on hyvin lähellä työtyytymättömyyttä. (Vroom, 1964.)

Työtyytyväisyyttä on tutkittu myös suhteessa työpaikan sosiaalisiin suhteisiin. On esitetty, että työtoverisuhteiden korkealla laadulla on yhteys koettuun vahvaan työtyytyväisyyteen. (Asp & Peltonen 1979, 42.) Mowday (1979, 226) on kuitenkin jo aikoinaan huomauttanut, että ero työtyytyväisyyden ja työorganisaatioon sitoutumisen välille voidaan vetää ilmiöiden sisältämiin asenteisiin. Mowdayn mukaan työorganisaatioon sitoutuminen käsittää paljon laajemmin ajatuksen yrityksen arvojen ja tavoitteiden sisäistämisestä, kun taas työtyytyväisyys ilmaisee työntekijän reaktioita joihinkin työn ominaisuuksiin.

Työhyvinvointia niin ikään voidaan lähestyä hyvin samantyyppisesti kuin työorganisaatioon sitoutumista. Myös työhyvinvoinnin käsite keskittyy kirjallisuudessa työn affektiivisen sitoutumisen puoleen. Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on mainita, että työhyvinvoinnin kokemuksen on kuvailtu muodostuvan työpaikan sosiaalisessa todellisuudessa havaintojen ja käytäntöjen kautta (Sointu, 2005, 255).

Tässä tutkimuksessa työorganisaatioon sitoutuminen ymmärretään ilmiönä, jossa ihminen kokee työorganisaationsa mielekkäänä työntekoympäristönä. Työorganisaatioon sitoutunut henkilö on näin ollen halukas ponnistelemaan työnsä eteen ja saa työstään ja pelkästään organisaation jäsenyydestä hyvän olon tunnetta eikä ole halukas jättämään työpaikkaansa. Sitoutunut työntekijä on sisäistänyt työpaikkansa vision ja arvot ja toimii niiden mukaisesti. Tässä tutkimuksessa työorganisaatioon sitoutuminen ja työn imu ymmärretään samaa ilmiötä selittävinä käsitteinä.

2.1 Työorganisaatioon sitoutumisen jäsennyksiä

Tässä tutkimuksessa esitellään kaksi eniten tutkimuksissa käytettyä työorganisaatioon sitoutumisen selittävää jäsennyksiä.

Meyer ja Allen (1991, 67) ovat jakaneet työhön sitoutumisen kolmeen komponenttiin. Puhutaan käsitteestä affektiivinen sitoutuminen (engl. affective commitment), laskelmoiva sitoutuminen (engl. continuance commitment) ja normatiivinen sitoutuminen (engl. normative commitment). Laskelmoivan sitoutumisen käänös ei ole ilmeinen, sillä sanatarkka käänös voisi olla esimerkiksi jatkuva sitoutuminen tai jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen. Laskelmoivaa sitoutumista on kuitenkin käytetty käänöksenä jo useissa suomenkielisissä tutkimuksissa ja opinnäytetöissä (ks. esim. Heikkinen, 2011; Nepponen, 2011; Peltonen, 2000), joten kyseiseen käänöksen on päädytty myös tässä tutkimuksessa. Meyerin ja Allenin kolmen komponentin malli työorganisaatioon sitoutumisesta on aiheeseen liittyvässä tutkimuksessa kaikkein eniten käytetty. Tämä voi johtua osittain siitä, että kyseisessä mallissa mitkään työorganisaatioon sitoutumisen muodot tai osa-alueet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne kaikki voivat olla läsnä, kun tarkastellaan yksittäisen työntekijän sitoutumista työorganisaatioonsa. Kyseisen kolmen komponentin mallin on usein ajateltu liittyvän asenteelliseen lähestymistapaan sitoutumisen kannalta enemmän kuin käyttäytymispohjaiseen lähestymistapaan (ks. esim. Allen, 1990; Meyer, 2001; Mowday, 1979).

Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijällä on jonkinlainen syvempi tunneside työorganisaatioon ja hän jatkaa työntekoa siellä, koska hän haluaa olla osa kyseistä työorganisaatiota tai haluaa tehdä kyseistä työtä (Meyer ja Allen, 1991, 67). Affektiivista sitoutumista on tutkimuksissa alun perin kuvattu voimakastunteisena kiinnittymisenä työorganisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Affektiivinen sitoutuminen on kolmiportaisen työorganisaatioon sitoutumisen mallin kaikkein eniten tutkittu ja tutkimuksessa vallitsevin ulottuvuus. (Allen, 1990, 2.)

Laskelmoiva sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työpaikkaan ollaan sitouduttu, koska ymmärretään ne ikävät seuraukset, jotka syntyvät, jos työpaikalta lähdetään ja työsuhte lopetetaan. Tällä tavoin työorganisaatioon tai työhön sitoutuneet ovat siis sitoutuneet

työorganisaatioon pakosta ja koska heidän täytyy olla. (Meyer ja Allen, 1991, 67.)

Työntekijä siis sananmukaisesti laskelmoi hintaa, jonka joutuisi maksamaan työorganisaatiosta lähtiessä. Laskelmoiva sitoutuminen pitää sisällään kielteisen ajatuksen sitoutumisesta ja työorganisaatioon jäämisestä, sillä työntekijä voi kokea, ettei hänellä ole nykyisen asemansa lisäksi mitään muita vaihtoehtoja. (Allen, 1990, 3-5.)

Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä tuntee jonkinlaista velvollisuutta jäädä työhönsä tai työorganisaatioonsa ja kokee, että hänen pitäisi jäädä (Meyer ja Allen, 1991, 67). Kun työntekijä on normatiivisesti sitoutunut työorganisaatioonsa, hän saattaa ajatella, että työhön jääminen on lähinnä moraalisesti oikein, vaikka hänellä itsellään ei olisi minkäänlaista tunnesidettä organisaatioon. Normatiivisesti työorganisaatioon sitoutunut työntekijä on voinut saavuttaa kyseisen sitoutumisen tilan siten, että työorganisaation muut työntekijät ovat antaneet henkilön ymmärtää, että organisaatio odottaa työntekijältä lojaaliutta ja sitoutumista. Normatiivinen sitoutuminen on tästä kolmiportaisesta mallista kaikkein vähiten tutkittu ulottuvuus. (Allen, 1990, 3-5.)

Porter kumppaneineen (1974, 604) on esitellyt jäsenyyksen, jossa työorganisaatioon sitoutuminen niin ikään jakautuu kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue käsittää työntekijän kokemuksen siitä, että hän on sisäistänyt työorganisaation tavoitteet ja arvot, uskoo niihin vahvasti sekä hyväksyy ne. Toiseen osa-alueeseen kuuluu työntekijän halu tehdä huomattavan määrän töitä organisaation eteen. Kolmas osa-alue sisältää työntekijän motivaation ja vahvan halun pysyä työorganisaation jäsenenä.

2.2 Työorganisaatioon sitoutumisen mittaaminen

Työorganisaatioon sitoutumisen mittaaminen on ollut lähes yhtä rikkonaista ja moninaista kuin aiheen käsitteentäkin (Mowday, 1979, 227). Lähes kaikilla kehitetyillä mittareilla tuntuu olevan yhteistä se, että ne todistavat työorganisaatioon sitoutumisen viittaavan vähäiseen työpaikalta irtisanoutumiseen ja haluun jäädä työorganisaatioon (Allen, 1990, 1). Tässä tutkimuksessa esitellään kolme tutkimuskirjallisuudessa tunnetuinta työorganisaatioon sitoutumisen mittaria, jotka edustavat kaikki hieman erilaista

lähestymistapaa. Mittareita on tärkeä ymmärtää, koska niiden avulla voidaan saada tietoa siitä, mihin työorganisaatioon sitoutumisen tutkimuksessa on aikaisemmin keskitytty.

Ensimmäinen laajalti tunnettu työorganisaatioon sitoutumisen mittari on Porterin kumppaneineen kokoama Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Mowday, 1979). Tämä 15-osainen mittari kehitettiin mittaamaan affektiivista työorganisaatioon sitoutumista ja sitä on tutkimuksessa käytetty paljon (Allen, 1990, 2). Mittarin 15 väittämää on perinteisesti mitattu 7-portaisen Likert-asteikon avulla, ja vastaajia on pyydetty arvioimaan sitoutumisensa vahvuutta kertomalla, kuinka vahvasti he ovat samaa mieltä väittämien kanssa. (Mowday, 1979, 228). OCQ-mittaria käytettiin ensimmäisen kerran siten, että sitä levitettiin 2563 työntekijälle, jotka kaikki työskentelivät hyvin erilaisissa tehtävissä. Työntekijät edustivat myös useaa eri yritystä ja organisaatiota.

Toinen paljon käytetty työorganisaatioon sitoutumisen mittari on Allenin (1990) kokoama Affective, continuance and normative commitment scale. Allen kritisoi Mowdayn esittelemää OCQ-mittaria siitä, että se mittaa lähinnä affektiivista sitoutumista työorganisaatioon. Allenin esittelemä Affective, continuance and normative commitment scale mittaa kaikkia kolmea tunnettua työorganisaation osa-aluetta, eli affektiivista, laskelmoivaa ja normatiivista sitoutumista yhtä aikaa. Mikään mainituista osa-alueista ei tässä mittarissa sulje toisiaan pois. Tämä mittari on koottu Meyerin ja Allenin (1991) esittelemän kolmiosaisen työorganisaatioon sitoutumisen mallin avulla. Mittarin kokoamisessa on hyödynnetty aikaisempaa tutkimusta affektiivisen, laskelmoivan ja normatiivisen mittaamisesta ja mittareiden osia on sittemmin yhdistelty. Mittaria on tutkimuksissa myös verrattu Mowdayn OCQ-mittariin ja on havaittu, että affektiivisen (ACS) ja normatiivisen (NCS) sitoutumisen mittarit korreloivat vahvasti OCQ-mittariin, kun taas laskelmoivan (CCS) sitoutumisen mittari on melko itsenäinen muista mittareista.

Kolmas laajalti kansainvälisesti käytetty ja uusiin työorganisaatioon sitoutumisen mittari on Schaufelin ja Bakkerin (2003) esittelemä Utrecht work engagement scale (UWES). Kyseisestä mittarista on jo tekijöiden aloitteesta tehty myös suomenkielinen versio, ja suomennettu mittari löytyy alkuperäisen tutkimuksen liitteistä. UWES-mittarin suomenkielisessä versiossa työorganisaatioon sitoutumisesta on käytetty käsitettä työn imu, mutta mittari soveltuu nimenomaan työorganisaatioon sitoutumisen mittaamiseen, sillä sitoutumista lähestytään kolmen sitoutumisen käsitteen kautta: tarmo,

omistautuminen ja uppoutuminen. Jokaisen mittarin väittämän perään on tässä tapauksessa laitettu koodi, joka ilmaisee sitä, mitä näistä kolmesta käsitteestä väittämä edustaa. UWES-mittari ei siis erittele affektiivista, laskelmoivaa ja normatiivista sitoutumista toisistaan. Jo Meyer ja Allen (1991) totesivat, etteivät nämä ulottuvuudet ole toisiaan poissulkevia. Schaufeli ja Bakker (2003) ovat vieneet ajatuksen uudelle tasolle jättämällä tämän erittelyn kokonaan pois. Koska Schaufeli ja Bakker näkevät työorganisaatioon sitoutumisen loppuun palamisen vastakohtana ja tämän vastakkainasettelun jatkumona, heille ei ole olennaista eritellä sitoutumisen lajeja vaan keskittyä siihen jatkuvana ilmiönä, jossa tarmo, omistautuminen ja uppoutuminen ovat kaikki mahdollisia tunnetiloja.

2.3 Työorganisaatioon sitoutumisen selittäviä tekijöitä

Eri tekijöitä ja niiden yhteyttä työorganisaatioon sitoutumiseen on tutkittu melko paljon (Chughtai, 2006, 40). Allen (1990, 4) ehdottaa, että työorganisaatioon sitoutumisen tekijät voivat vaihdella sen mukaan, puhutaanko affektiivisesta sitoutumisesta, laskelmoivasta sitoutumisesta tai normatiivisesta sitoutumisesta. Tästä huolimatta työorganisaatioon sitoutumisen tekijöitä on yritetty niputtaa yhteen.

Welsch (1981) on jakanut tutkimuksessaan työorganisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat tekijät viiteen kattokäsitteeseen ja tarkentanut tekijöitä kyseisten kattokäsitteiden sisällä. Ryhmiä ovat:

1. Työntekijän väestötieteelliset eli demografiset piirteet, kuten ikä, työsuhteen kesto, koulutustaso ja toimiasema
2. Työtyytyväisyys, kuten palkka, työtehtävien laatu ja uramahdollisuudet
3. Työn piirteet, kuten ryhmä- tai tiimityön määrä ja laatu, valta ja työroolin ymmärrys
4. Ammatillinen käyttäytyminen, kuten alan seuraaminen mediasta
5. Organisaation kulttuuri, kuten viestintä, päätöksentekoprosessit ja motivaatio

Myöhemmissä tutkimuksissa kattokäsitteitä on vähennetty ja supistettu. Samoja tekijöitä, jotka ovat yhteydessä työorganisaatioon sitoutumiseen, on edelleen esitetty näissäkin listauksissa. Mowday kumppaneineen (1982) on koonnut työorganisaatioon sitoutumisen tekijöistä vain neljän kohdan listan. Heidän mukaansa tekijöitä ovat niin ikään työntekijän henkilökohtaiset piirteet ja työn piirteet. He ovat olleet kuitenkin sitä mieltä, että muita tekijöitä ovat työntekijän kokemukset työssä sekä organisaation rakenteelliset piirteet. Mielenkiintoista näissä kummassakin hyvin perinteisinä pidetyissä jaotteluissa on se, etteivät ne ota oikeastaan millään tavalla kantaa työpaikan sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin, ei esimies-alaissuhteisiin eikä työtoverisuhteisiin. Welschin (1981) listassa otetaan esille ryhmä- ja tiimitöiden määrä ja laatu, mutta epämuodollinen vuorovaikutus työpaikalla ei saa sijaa työorganisaatioon sitoutumista selittävänä tekijänä.

Työorganisaatioon sitoutumisen tekijät voidaan jakaa myös myönteisiin ja kielteisiin luokkiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työorganisaatioon sitoutumiseen on myönteisessä mielessä, eli vahvistavina tekijöinä, yhdistetty työntekijöiden henkilökohtaisia piirteitä, kuten korkeampi ikä, työsuhteen pidempi kesto ja jopa siviilisääty. Kielteisessä mielessä, eli sitoutumista heikentävinä tekijöinä, yhteys on löydetty henkilökohtaisten piirteiden joukosta muun muassa työntekijän heikompaan koulutustasoon. (Mowday *et al.*, 1982.) Näistä tuloksista osittain poiketen, Sarangi esittää (2011), että työntekijän henkilökohtaiset piirteet voivat vaikuttaa mahdollisuuteen ylittäänsä saavuttaa sitoutumisen tunne. Tällaisiin piirteisiin voivat lukeutua esimerkiksi työntekijän ikä, mutta muut vastaavat piirteet, kuten sukupuoli tai koulutustausta eivät vaikuta henkilön koettuun työorganisaatioon sitoutumiseen. Sarangin mukaan sitoutumisen taso on korkeimmillaan työntekijän ollessa 50–59-vuotias. Shimazu on esittänyt (2010), että työntekijän kulttuurista tai kulttuuri, jossa työtä tehdään, voivat olla yhteydessä koettuun työorganisaatioon sitoutumiseen.

Itse työhön liittyviä tekijöitä, joilla voi olla yhteys työorganisaatioon sitoutumiseen, ovat esimerkiksi työtehtävien itsenäisyys, palautteen saaminen, työn haastavuus, turvallisuuden tunne työn pysyvyydestä, etenemismahdollisuudet, kouluttautumismahdollisuudet sekä tukeva ja ajattelevainen johtaminen. (ks. esim. Mathieu, 1990; Lufthans, 1985; Glisson, 1988; Hutchison, 1996.) Työntekijän henkilökohtaisten piirteiden ja työn piirteiden lisäksi on ajateltu, että yhteys työorganisaatioon sitoutumiseen voi muotoutua näistä kahdesta yhdessä (Steers, 1977).

Meyer ja Allen (1997) esittävät, että ihmisillä voi olla olemassa kolme tunnetilaa tai kokemusta, joiden on jatkuvasti katsottu olevan yhteydessä työorganisaatioon sitoutumisen määrään. Kokemus siitä, että työorganisaatio on työntekijöitään tukeva, kokemus siitä, että työntekijöitä kohdellaan reilusti ja tasa-arvoisesti sekä kokemus siitä, että organisaatio viestittää työntekijöilleen heidän olevan osaavia. Chughtain mukaan (2006, 40) näitä kokemuksia on liitetty myös kattokäsitteiksi aiemmin mainittuihin sitoutumiseen yhteydessä olevien tekijöiden ylle. Esimerkiksi turvallisuuden tunne työn pysyvyydestä ja etenemismahdollisuudet voivat edesauttaa kokemusta työntekijöiden reilusta kohtelusta, ja työn haastavuus ja itsenäisyys voivat edesauttaa kokemusta siitä, että organisaatio viestittää työntekijöidensä olevan osaavia työssään.

Kuten huomataan, on työorganisaatioon sitoutumisen määritelmä hyvin hajanainen ja tulokset ovat jopa toisistaan poikkeavia. Koska sitoutumista on määritelty niin eri tavoin eri tutkijoiden keskuudessa, ovat siihen liitetyt tekijät ja muuttujat jakaneet tutkimustuloksissa myös paljon mielipiteitä. On sanottu, että aikaisemmassa tutkimuksessa työorganisaatioon sitoutumista on mitattu mittareilla, jotka oikeastaan mittaavat vain affektiivista sitoutumista (Steers, 1977), ja asia tuntui korjaantuvan ensimmäisen kerran vasta Allenin (1990) kokoaman mittarin myötä. Moni edellä mainituista työorganisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevista tekijöistä voivat tarkemmin ajateltuna olla yhteydessä affektiivisen sitoutumisen lisäksi myös laskelmoivaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. Esimerkiksi tämän päivän työmarkkinoilla voisi työntekijän korkea ikä olla työmarkkinoiden epävarmuuden vuoksi este työstä lähtemiselle. Näin ollen ikä ei liittyisi affektiiviseen sitoutumiseen eli siihen, että työntekijä haluaisi jäädä nykyiseen työhönsä. Kyse olisi pikemminkin laskelmoivasta sitoutumisesta, jolloin työntekijän olisi pakko ja hänen tarvitsisi jäädä työhönsä.

Työntekijä voi työorganisaatiossa olla sitoutunut yhtä aikaa useampaan osa-alueeseen, kuten tiimiin, esimieheen tai järjestöön. Sitoutumista tällaisiin yksittäisiin osa-alueisiin ei olla tutkittu kovinkaan paljon, vaan olemassa olevassa tutkimuksessa nämä kaikki voivat lukeutua kattokäsitteen, eli työorganisaatioon sitoutumisen, alle. Kun esitetään, että työpaikan vuorovaikutus on positiivisesti yhteydessä affektiiviseen työorganisaatioon sitoutumiseen, erottelua vuorovaikutuksen paikasta (tiimi, yksikkö, osasto, organisaatio) ei ole tässä tapauksessa tehty. Näin ollen työnantajien tulisi rohkaista työntekijöitä

vuorovaikutukseen yli tiimi- ja yksikkörajojen taatakseen kokonaisvaltaisen työorganisaatioon sitoutumisen kokemuksen. Paikkoja ja aikoja tällaiselle vuorovaikutukselle voivat olla esimerkiksi työyhteisön sosiaaliset tapahtumat tai yksikkörajojen ylittävät työtehtävät. (Heffner, 2001.) Lawler (1992) on esittänyt että työntekijä on aina sitoutunut pienimpään mahdolliseen osa-alueeseen, jossa hän on osallisena. Työntekijä on siis sitoutunut voimakkaammin omaan tiimiinsä kuin osastoonsa, mutta enemmän osastoonsa kuin koko organisaatioon. Melkeinpä päinvastoin Postmes, Tanis ja De Wit (2001, 240) esittävät, että työorganisaatioon sitoutumista ilmenee aina eniten kokonaisen organisaation tasolla ja vähemmän esimerkiksi yksikkötasolla. Tämän tutkimuksen kannalta ei ole olennaista, mihin työntekijä yksityiskohtaisesti sitoutuu. Tärkeämpänä asiana nähdään se, millainen työorganisaatioon sitoutumisen tunne on ja millainen merkitys suhteilla on sitoutumisen kannalta.

Yleensä, kun uusi työntekijä aloittaa työpaikassa, hän oppii ensimmäisenä työnsä kannalta relevantit perusasiat ja tutustuu oman tiiminsä muihin työntekijöihin. Tässä vaiheessa uusi työntekijä asioi lähinnä juuri näiden omaan välittömään tiimiinsä kuuluvien henkilöiden kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että tietyt työntekijät muovaavat uuden työntekijän kuvaa työorganisaatioon mahdollisesti liittyvistä arvoista, tavoitteista ja asenteista. Uuden työntekijän kuva näistä asioista muodostuu niin kuin tiimi on ne tulkinnut ja uusi työntekijä peilaa näitä tulkintoja omiin kokemuksiinsa. (Heffner, 2001, 473.) Ne työntekijät, jotka ovat paljon tekemisissä keskenään, voivat hyvin todennäköisesti muodostaa tulkintoja näistä asioista samalla tavalla toistensa kanssa. (Rentsch, 1990). Kun uuden työntekijän näkemykset ovat muovautuneet ryhmän näkemyksien mukaan, uusi työntekijä saa todennäköisemmin muodostettua merkityksellisen siteen tai suhteen tiiminsä jäseniin – ja jonkin ajan päästä mahdollisesti omaan tiimiin sitoutumiseen. Kun vastaavanlainen suhteen muodostus jatkuu, johtaa se usein lopulta kokonaiseen työorganisaatioon sitoutumiseen. (Heffner, 2001, 473.) Näin ollen voidaan todeta, että suhteiden, ja erityisesti työtoverisuhteiden, tutkimus työorganisaatioon sitoutumista tarkasteltaessa on olennaista.

Keskeinen käsite tutkittaessa työhön sitoutumista ja siihen yhteydessä olevia tekijöitä on organisaation kulttuuri, sillä kaikki sitoutumiseen johtava vuorovaikutus heijastelee organisaation kulttuuria (Bakker & Leiter, 5). Työorganisaation kulttuuri ei synny itsestään, vaan sitä myös luodaan työyhteisössä ilmenevässä vuorovaikutuksessa.

Organisaation kulttuuria luovassa vuorovaikutuksessa käytetään usein muun muassa tarinoita, riittejä ja rituaaleja, omaa sanastoa tai tapahtumia ja aktiviteetteja. (Littlejohn & Foss, 2008, 269.) Organisaation kulttuuri on siis eräänlainen koodi, jonka yhteisön jäsenet jakavat keskenään (Dollar & Merrigan, 2002, 67). Organisaation kulttuuri voi olla sidoksissa työorganisaation tunnelmaan ja ilmapiiriin. Tunnelma ja ilmapiiri syntyvät organisaatioon kuuluvien ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja näin luovat organisaation kulttuuria. Tunnelma ja ilmapiiri voivat viestinnällisesti katsoen synnyttää organisaatiossa sekä positiivisen että negatiivisen kehäilmiön: Kun töissä on mukava ilmapiiri, voi työteho lisääntyä ja tulos parantua, mikä taas synnyttää lisää hyvää tunnelmaa ja positiivinen kehä on taattu. Kun taas töissä on ikävä olla, voi toiminnasta kadota ilo ja tämä taas ruokkii huonoa ilmapiiriä lisää. (Juholin, 2009, 149.) On myös esitetty, että jos työpaikalla vallitsee sellainen ilmapiiri, jossa ihmiset arvostavat tiedon jakamista ja antavat muiden ymmärtää, että tiedon jakaminen on hyödyllistä, tietoa myös jaetaan mielellään (Hall, 2001, 142). Näin ollen organisaation kulttuuri tai organisaation ilmapiiri ovat erityisen tärkeässä asemassa, kun tietoa jakavia työtoverisuhteita on työorganisaatiossa paljon.

Organisaation kulttuuri tai ilmapiiri ovat viestinnän osalta määritelty ympäristöksi, jossa tiedetään, minkälainen toiminta on viestinnällisesti hyväksyttävää. Avainasemassa tältä osalta on se, miten tiedon jakaminen työpaikalla toimii. Tähän sisältyy tiedonkulku sekä ylhäältä alas, alhaalta ylös, samojen hierarkkisten tasojen kesken, tiedon avoimuus sekä tiedon luotettavuus. (de Ridder, 2004, 120.) Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että myös organisaation kulttuurilla on yhteys työorganisaatioon sitoutumiseen. Työntekijä, joka kokee organisaation kulttuurin tervehenkiseksi ja on tyytyväinen organisaationsa viestintään, on todennäköisemmin työorganisaatioon sitoutunut. Näin ollen, kun organisaatiot haluavat sitouttaa henkilöstöään vahvemmin, tulisi niiden vahvistaa organisaation kulttuuria ja viestintäilmapiiriä. (Sarangi, 2011, 254.) Myös Welschin (1981) määrittelemissä työorganisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevissa tekijöissä nostettiin omaksi kattokäsitteeksi organisaation kulttuuri tai organisaation ilmapiiri. Tämän kattokäsitteen alle luokiteltiin viestintä, mikä on tämän tutkimuksen kannalta huomionarvoista.

Työpaikan vuorovaikutussuhteet ovat hyvin eri luonteisia riippuen suhteen kehityssasteesta ja suhteen tavoitteista, ja on esitetty, että kaikki tällaiset suhteet voivat

edesauttaa hyvin voimakastunteista organisaatioon sitoutumista (Heffner, 2001, 471). Vaikka työorganisaatioon sitoutuminen onkin osa yksittäisen ihmisen henkilökohtaista kokemusta, ei itse sitoutuminen tapahdu eristyksissä. Jo hyvin tavanomaisessakin työtoverisuhteissa suhteen eri osapuolet voivat vaikuttaa toistensa kokemuksiin työorganisaatioon sitoutumisesta. Työtoverit voivat siis tarjota toisilleen positiivisesti sitoutumiseen vaikuttavaa kanssakäymistä, kuten tukea ja tietoa, mutta voivat myös käytöksellään vaikuttaa sitoutumiseen negatiivisesti, esimerkiksi loukkaavalla viestinnällä. (Bakker & Leiter, 2010, 5.)

Työtoverisuhteiden merkitys työorganisaatioon sitoutumisessa on kirjallisuudesta päätellen tärkeä, mutta melko vähän tutkittu asia. Seuraavassa luvussa syvennyttään tarkemmin työtoverisuhteen käsitteeseen ja sen tutkimuksiin.

3 TYÖTOVERISUHTEET

Ihmiset ovat jatkuvasti toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Toisinaan ihmisten välille muodostuu vuorovaikutussuhde, mutta tämän katsotaan tapahtuneen vasta kun vuorovaikutus ihmisten välillä on toistuvaa. (Aira, 2012, 52.) Vuorovaikutussuhteet ovat luonteeltaan tarkoituksenmukaisia, eli ne lisäävät ja rakentavat tarkoitusta ihmisen elämään. Suhteet eroavat muusta irtolaisesta vuorovaikutuksesta siten, että suhteiden ajatellaan olevan jotain pysyvämpää. Suhteet rakentuvat erilaisten vaihtojen ja vaihdantojen sarjoista, jotka esiintyvät toisensa tuntevien ihmisten vuorovaikutuksessa. (Berscheid & Peplau, 1983.) Vuorovaikutussuhde on käsitteenä hyvin laaja ja sitä on kautta aikain määritelty usealla eri tavalla. Puheviestinnän tutkimukselle on olennaista puhua interpersonaalista suhteista. Puheviestinnän tieteenalalla voidaan käyttää muun muassa seuraavaa määritelmää: Vuorovaikutussuhteessa osapuolia on vähän ja viestintä suhteessa voi tapahtua sekä sanallisesti että sanattomasti. Vuorovaikutus on suhteen todellisuutta, jossa rakennetaan ja jaetaan merkityksiä ja olennaista on, että kaikki suhteen osapuolet ovat aktiivisia (Aira, 2012, 53).

Tässä tutkimuksessa yksi tärkeimmistä käsitteistä ja ilmiöistä on vuorovaikutussuhteessa koettu läheisyys. Läheisyys usein edistää suhteen osapuolten hyvinvointia ja mielenterveyttä, sillä se luo suhteeseen turvallisuuden ja kestävyiden tunnetta. (Popovic, 2003, 286.) Vaikka läheisyyden määritelmä on laaja ja usein jopa rikkonainen, siihen liitetään ajatus suhteen avoimuudesta ja aitoudesta (Orlofsky, Marcia & Lesser, 1973). Yksi käsite, mikä usein liitetään läheisyyden tutkimiseen on luottamus.

Työtoverisuhteiden läheisyyttä on pyritty jäsentämään työtoverien välistä luottamusta kuvaillen. Esimerkiksi Ferres (2004, 609) käyttää omassa tutkimuksessaan termiä työtoverien välinen luottamus (engl. coworker trust), mutta kuvailee ilmiön olevan työtoverien välistä luottamusta siihen, että he saavat toisiltaan tukea, ja yhden osapuolen mahdollisuutta ja halua osoittaa haavoittuvuutensa toiselle osapuolelle uskoen myös toisen kiinnostukseen, avoimuuteen ja luotettavuuteen. Työtoverien välistä läheisyyttä ja luottamusta voidaan siis mahdollisesti pitää hyvin läheisinä käsitteinä, ellei jopa synonyymeina. Luottamusta on kuvattu myös psykologisena tilana, jossa suhteen osapuoli on valmis osoittamaan haavoittuvuutensa, koska uskoo sen myönteisiin hyötyihin suhteen kehittymisessä (McEvily, 2011, 24). Luottamukseen ja läheisyyteen voi liittyä myös käsite ystävydestä. Ystävyteen ja siinä ilmenevään läheisyyteen liitetään

usein voimakas sanallinen ja sanaton tunteiden näyttäminen ja yhdessä asioiden tekeminen. (Polimeni, 2002, 142 – 143.)

Työelämässä ihmisillä voi olla useita erilaisia vuorovaikutussuhteita, kuten esimies-alaisuudet tai työtoverien väliset vertaissuhteet. (Aira, 2012, 52.) Työpaikan suhteiden ja työpaikan vuorovaikutuksen osalta eniten tutkimusta on usein tehty esimiesten ja alaisten välisistä vuorovaikutussuhteista. Myös yhteys esimiehen ja alaisen välisen myönteisen ja laadukkaan vuorovaikutuksen ja työorganisaatioon sitoutumisen välillä on löydetty. (Sias, 2005.) Huomattavasti vähemmälle huomiolle on yleensä jäänyt tutkimus työtoverien välisistä vertaissuhteista. Englanninkielisessä kirjallisuudessa työtoverien välisiin vertaissuhteisiin on usein viitattu termillä *peer coworker relationships*. Vaikka termi *coworker* yksinään viittaa usein keneen tahansa työpaikalla olevaan kollegaan, on tätäkin termiä käytetty viittaamaan nimenomaan työtoverien välisiin vertaissuhteisiin. (Sias, 2009, 58.) Työtoverisuhteet, jotka luovat myönteisiä kokemuksia, sisältävät usein ystävyyttä, avun tarjoamista ja lohdun tarjoamista suhteen osapuolten välillä (Leiter & Maslach, 1988, 298). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä työtoveri ja sillä tarkoitetaan samalla hierarkkisella tasolla työskentelevää kollegaa.

Työorganisaatioiden sisäisten suhteiden tutkimus on alkujaan keskittynyt enimmäkseen ylhäältä alaspäin kulkevaan viestintään ja työtoverisuhteet on nähty melko turhana tutkimuskohteena. Tehokas viestintä on ymmärretty hyvin muodollisena, auktoriteettiin nojaavana ja työorganisaation johdolta tulevina käskyinä. Työtoverien välinen viestintä on koettu jokseenkin tärkeäksi vain tilanteen välttämättömästi sitä vaatiessa. Muuten työtoverien välinen viestintä oli tutkijoille aluksi vain ”jutustelua”. Perinteisesti on katsottu, että työtoverien väliset vuorovaikutussuhteet eivät olisi niin tärkeitä tutkimuskohteita johtuen niiden vapaamuotoisuudesta verrattuna työorganisaatioiden muihin hierarkkisiin suhteisiin. Yhteyksiä työtoverisuhteilla ja työnteolla ei olla vanhemmissa tutkimuksissa juurikaan nähty. Vasta 1980-luvun loppupuolella huomiota on alettu siirtää enemmän myös työtoverisuhteisiin hierarkkisten suhteiden lisäksi. Yleensä työntekijät viettävät verrattain enemmän aikaa työtovereidensa kanssa, kuin esimerkiksi esimiestensä kanssa. (Sias, 2009, 57-58.) Kram (1985, 118) huomauttaa, että työtoverisuhteet usein myös jatkuvat ihmisten elinaikana paljon pidempään, kuin esimies-alaisuudet, sillä työtoverisuhteissa on enemmän mahdollisuuksia suhteen syvenemiselle.

Jos suhde syvenee, ihmiset todennäköisesti haluavat jatkaa sen ylläpitämistä mahdollisimman pitkään.

Työtoverisuhteet ovat tärkeä tutkimuskohde, sillä työtovereidensa kanssa ihminen saattaa viettää jopa enemmän aikaa kuin ystäviensä tai perheensä kanssa. Työtoverisuhteiden laatu ja tehokkuus voivat antaa osviittaa työntekijän omien kokemustensa laadusta ja työntehokkuudesta sekä jopa itse organisaatiosta kokonaisuutena. On todettu, että työtoverisuhteilla on suuri merkitys sekä työorganisaatioille että kyseisissä suhteissa oleville ihmisille. (Sias, 2009, 57.) Kram (1985, 112) esittää, että työntekijöillä on useimmiten määrällisesti paljon enemmän työtoverisuhteita työpaikalla kuin esimies-alaisuuksia. Hänen mukaansa hierarkkisuuden puuttuminen työtoverisuhteissa voi jopa helpottaa viestintää, tuen antamista ja yhteistyötä esimies-alaisuuksiin verrattuna.

Työpaikan vuorovaikutussuhteita on tutkimuskirjallisuudessa käsitelty jo pitkään ja niiden ympärille on rakentunut suhteita selittäviä teorioita. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan näistä muutamia.

3.1 Sosiaalinen vaihdanta työtoverien suhteissa

Olennainen teoria tarkasteltaessa työorganisaation sisäisiä suhteita on psykologien John Thibaultin ja Harold Kelley'n luoma sosiaalisen vaihdannan teoria (engl. Social Exchange Theory), jonka he esittelivät teoksessaan *The Social Psychology of Groups*. Sosiaalisen vaihdannan teoria perustuu ajatukseen siitä, mitä ihminen saa suhteessa ja vuorovaikutuksessa vastineeksi omasta toiminnastaan. Teorian mukaan suhteissa vaihdetaan siis erilaisia hyödykkeitä. (Thibault & Kelley, 1959.) Blau (1964, 14) esittää, että suhteen sosiaalinen vetovoima vaikuttaa hyödykkeiden vaihtoon, eli suhteissa esiintyvä vaihdanta perustuu sille, kuinka paljon ihmiset kokevat saavansa vaihdoista hyötyä ja kuinka paljon haittaa. Tavallisesti suhteen kaikki osapuolet haluavat vuorovaikutukselta mahdollisimman suurta hyötyä. Vaikka sosiaalisen vaihdannan teoria ei kerro tarkasti, millaisia suhteen vastapalvelusten tulisi olla, on selvää että, jos suhteen joku osapuoli ei saa toiminnastaan vastakaikua, voi suhteen laatu muuttua ratkaisevalla tavalla ja vuorovaikutuskumppanin halu pysyä suhteessa voi määräytyä sen mukaan, mitä hyödykkeitä hänellä on mahdollisuus saavuttaa. Työtoverisuhteissa harvoin voidaan

sanoa, että yksilö saisi suhteessa vaihtona esimerkiksi rahaa, kun taas hyvinvoinnin kokemus työtoverisuhteen läheisyyden kautta voisi hyvinkin olla mahdollista.

Ihmislajille on ominaista, että se kaipaa sosiaalista kanssakäymistä muiden yksilöiden kanssa ja joiltain vuorovaikutussuhteiltaan ihmiset kaipaavat ennen kaikkea läheisyyttä. Läheisyys voidaan nähdä jopa tärkeimpänä muuttajana interpersonaalisia suhteita tutkittaessa. (Dibble, 2012, 565.)

Vuonna 1973 Altman ja Taylor esittelivät ihmissuhteiden läheisyyden kannalta tärkeän tutkimuksen sosiaalisen läpäisyn teoriasta (engl. Social Penetration Theory) ja se pohjautuu hyvin pitkälti Thibaultin ja Kelleyn (1959) sosiaalisen vaihdannan teoriaan. Sosiaalisen läpäisyn teoria auttaa ymmärtämään suhteen kehittymistä sen kehitysvaiheiden kautta. Sosiaalista läpäisyä kuvaillaan ilmiöksi, jossa ihmiset paljastavat itsestään yhä yksityisempiä asioita, mitä läheisemmäksi vuorovaikutussuhde muuttuu. Kun ihmiset luovat vuorovaikutussuhteita, tutustuvat paremmin ja vaihtavat yhä yksityisempiä asioita, sosiaalinen läpäisy on aina välttämätön osa suhteen kehitysprosessia. (Altman & Taylor, 1973.) Sosiaalisen läpäisyn ansiosta jotkut vuorovaikutussuhteet muuttuvat ihmisen elämässä keskeisemmiksi kuin muut. Sosiaalinen läpäisy myös tiettyyn pisteeseen asti rakentaa ihmisen minäkuvaan palkitsevuuden tunteen kautta. (Hensley, 1996.)

Altman ja Taylor kuvasivat sosiaalisen läpäisyn teoriassa ihmisiä sipuleiksi, joiden identiteetissä on useita kerroksia ja muiden ihmisten on tietyissä tilanteissa mahdollista päästä kerros kerrokselta syvemmälle ymmärtääkseen ja tulkitakseen toista. Ylemmillä kerroksilla on tietoa esimerkiksi demografisista tiedoista, kuten iästä tai koulutuksesta. Seuraavilla tasoilla voi olla tietoa henkilön lempiruuista tai –musiikista, kun taas syvimmat kerrokset pitävät sisällään informaatiota henkilön syvimmistä peloista ja toiveista ja minäkuvasta. Teoria siis kuvaa ihmissuhteiden muodostumista vaihe vaiheelta ja auttaa ymmärtämään interpersonaalisten suhteiden kehittymistä. (Griffin, 2012, 114.) Interpersonaalisten suhteiden kehittyminen sisältää aina sosiaalista läpäisyä ja kehittyminen perustuu itsestä kertomiseen ja pääasiallinen tie syvälliseen sosiaaliseen läpäisyyn tapahtuu juuri itsestä kertomisen kautta (Hensley, 1996, 299). Itsestä kertominen on yksinkertaisimmillaan sitä, että osapuoli A paljastaa jonkin asian itsestään, jonka seurauksena osapuoli B paljastaa itsestään jotain samassa suhteessa. Tässä

suhteessa sosiaalisen läpäisyn kannalta tärkeä ilmiö itsestä kertomisesta on käytännössä sosiaalista vaihdantaa. Toisaalta, itsestä kertominen on käsitetty ilmiönä, jonka avulla suhteen toinen osapuoli voi säädellä tilanteen vaatimaa läheisyyttä kertomalla itsestään tai avautumalla asiasta, joka paljastaa haavoittuvuutta sopivassa määrin. (Hensley, 1996, 299.) Itsestä kertominen on ikään kuin suhteen osapuolten side suhteen syventymisen ja sosiaalisen läpäisyn aikana.

Sosiaalisen vaihdannan teoria ja sosiaalisen läpäisyn teoria tulevat hyvin lähelle nimenomaan itsestä kertomisen kohdalla. Ihminen ohjaa itsestään kertomista sen perusteella, miten paljon hän kokee saavansa hyötyä tai haittaa siitä vaihdannassa. Ihmiset yrittävät näin ennakoida viestinnän ja vuorovaikutuksen lopputulemaa sekä säädellä itsestä kertomista sopivassa määrin palkkioiden ja rangaistuksen suhteen. (Thibaut & Kelley, 1959.) Kun suhde syvenee, suhteen osapuolten itsestä kertomisen määrä lisääntyy ja keskustelun aiheet yleensä muodostuvat henkilökohtaisemmiksi (Griffin, 2012, 114). Lyhyesti sanottuna, sosiaalisen läpäisyn teoria pohjautuu sille ajatukselle, että suhteet kehittyvät systemaattisesti ja ennustettavasti ja niissä on aina tietty määrä läheisyyttä ja vaihdantaa (Altman & Taylor, 1973, 3).

Työtoverisuhteiden läheisyyttä voidaan kuvailla sosiaalisena läpäisynä. Sosiaalisen läpäisyn syvällisyys ja määrä kertovat suhteen läheisyydestä. Tyypillisesti vuorovaikutussuhteissa arkisia asioita jaetaan useammin ja aikaisemmin kuin yksityisiä asioita. Ajan kuluessa jaettavien asioiden luonne voi muuttua itsestä kertomisen myötä. Itsestä kertominen on suhteen alkuvaiheessa usein kahdensuuntaista ja suhteen osapuolet luultavasti paljastavat itsestään asioita tasapainottaakseen suhteen sisältöä ja pitääkseen suhteen ”mielenkiinnon” yllä. Sosiaaliselle läpäisylle on myös ominaista, että alku voi olla hyvinkin vauhdikasta ja ensimmäisten kerrosten ”läpi” päästään yllättävän helposti. Läpäisy kuitenkin hidastuu, mitä syvemmälle suhteessa päästään. (Griffin, 2012, 115 – 116.)

Sosiaalisen vaihdannan ja sosiaalisen läpäisyn teorioihin kuuluvat kirjallisuuden perusteella hyvin läheisesti käsitteet luottamus, läheisyys, syventyminen, itsestä kertominen ja ystävyys. Kaikkia näitä käsitteitä on avattu tässä pääluvussa, mutta kirjallisuuden perusteella niitä on lähes mahdotonta erotella täysin toisistaan. Ne kaikki kietoutuvat toisiinsa vuorovaikutussuhteen muodostumisen osalta ja esiintyvät eri

vaiheissa riippuen tapauksesta. Läheisyys toimii tässä tutkimuksessa ikään kuin yläkäsitteenä, joka rakentuu muun muassa syvyyden kannalta ystävyysvaiheesta ja joka sisältää runsaasti luottamusta ja itsestä kertomista.

Sosiaalisen vaihdannan ja sosiaalisen läpäisyn teorioiden on kuvattu olevan yksiä tärkeimpiä teorioita, kun halutaan ymmärtää työpaikan vuorovaikutusta (Cropanzano & Mitchell, 2005, 874). Niitä onkin hyödynnetty eteenpäin tutkimuksissa ja yksi parhaiten tunnetuista teorioista on George Graenin ja Mary Uhl-Bienin (1995) kehittämä LMX-teoria (engl. Leader-Member Exchange Theory) Graenin aiemmin kehittämän Vertical Dyad Linkage -teorian pohjalta. Esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan teoria pyrkii ymmärtämään, miten esimiehen ja alaisen välinen suhde syntyy ja kehittyy. Teoria selittää myös suhteen laatua esimiehen ja alaisen välisen sosiaalisen vaihdannan kautta. Sosiaalinen vaihdanta ilmenee LMX-teoriassa muun muassa siinä, miten ihmiset harkitsevat käyttäytymistään hyötyjen ja haittojen näkökulmasta. LMX-teorian mukaan vuorovaikutussuhteen osapuolet voivat omalla käyttäytymisellään vaikuttaa suhteen laatuun ja lopputulokseen (Graen & Uhl-Bien, 1995, 223). Esimerkiksi alainen voi esimieheen nähden tehdä määrällisesti paljon töitä saadakseen esimieheltään hyväksyntää.

Työpaikan sisäistä vuorovaikutusta oli tutkittu paljon jo ennen LMX-teoriaa varsinkin esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimuksissa oli kuitenkin usein keskitytty esimiehen tai alaisen viestintään yksilöinä, ja LMX-teoria otti ensimmäisenä kantaa myös itse esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa rakentuvaan suhteeseen. (Sias, 2009, 23.) Vaikka LMX-teoria selittää ensisijaisesti esimiehen ja alaisen välistä suhdetta, on LMX-teoria myös tärkeä teoria selittämään työorganisaation sisäisiä suhteita yleisemmälläkin tasolla, sillä sitä voidaan soveltaa tarkastelemaan muutakin työorganisaatiossa tapahtuvaa sosiaalista vaihdantaa ja sen kautta työpaikan sisäisten suhteiden laatua (ks. esim. Sherony & Green, 2002). Sosiaalisen vaihdannan teoriassa todetaan, että sosiaalinen vaihto ja taloudellinen vaihto ovat eri asioita ja niitä tulisi tarkastella erikseen (Blau, 1964). Tutkittaessa LMX-teoriaa on sanottu, että vain taloudellista vaihtoa sisältävät suhteet voitaisiin sijoittaa suhteiden laatujaiksumon kannalta matalan laadun ja vaihdon suhteet. Jatkumon toiseen päähän voitaisiin sijoittaa enemmän sosiaalista vaihtoa sisältävät laadukkaat korkean vaihdon suhteet. Taloudellista vaihtoa sisältävät suhteet liittyvät yleensä vain hyödykkeiden vaihtoon, jossa normit ja

säännöt vastapalveluksesta ovat tiukat. Taloudellista vaihtoa sisältävissä suhteissa ollaan yleensä kiinnostuneita lähinnä oman edun ajamisesta. Sosiaalista vaihtoa sisältävät suhteet koetaan usein sallivampina ja avoimempina, jolloin normit ja säännöt eivät ole yhtä sovittuja. (Walumbwa, Cropanzano & Goldman, 2011.) Vaikuttaisi siis siltä, että se, mitä suhteessa vaihdetaan kielisi suhteen laadusta. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavaa on se, millaiset vaihdot kertovat suhteen läheisyydestä.

Työtoverisuhteiden läheisyyden kannalta olennainen huomio LMX-teoriasta on se, että Graen ja Uhl-Bien (1995, 230) selittivät tutkimuksessaan yleisesti suhteen elämänkaarta ja kypsymistä kolmivaiheisen prosessin avulla:

1. Tuntemattomuusvaihe (engl. stranger phase) on vaihe, jossa yksilöt tapaavat ja mahdollisesti ottavat erilaisia organisatorisia rooleja itsellensä. Tässä suhteen vaiheessa vuorovaikutus osapuolten välillä on melko muodollista ja vaihdanta on taloudellista; mitä voin hyötyä tästä.
2. Tuttavuusvaihe (engl. acquaintance phase) on vaihe, jossa tapahtuu enemmän sosiaalista vaihdantaa, eikä kaikki viestintä ole yhtä sopimuksenvaraista, kuin esimerkiksi tuntemattomuusvaiheessa. Tässä vaiheessa suhteen osapuolet jakavat keskenään asioita työelämän lisäksi mahdollisesti myös henkilökohtaisesta elämästä.
3. Kypsyysvaihe (engl. maturity phase) kuvaa sitä vaihetta, kun suhteen osapuolet voivat luottaa toistensa lojaaliuteen ja tukeen. Tässä vaiheessa vaihdanta on jo hyvin kehittynyttä ja sisältää emotionaalisia näkökulmia viestintään.

LMX-teoria tarjoaa tutkijoille mittarin, joka on suunniteltu mittaamaan esimiehen ja alaisen välisiä suhteita niissä tapahtuvan vaihdannan kautta. Mittari tunnetaan nimellä LMX 7 ja virallisesti sitä on kuvailtu esimiehen ja alaisen välisten suhteiden itsearviointimittariksi. LMX 7 -mittari mittaa esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatua, eli kuvailee millainen se on. (Hackman & Johnson, 2009.) Mittarin kysymykset tuntuvat keskittyvän kuitenkin eniten suhteen toimivuuteen ja sen tehokkuuteen. Esimerkiksi Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 230) esittelemä kolmiportainen suhteen syvenemistä ja lähentymistä selittävä prosessi jää mittarin ulkopuolelle.

Sherony ja Green (2002) ovat esitelleet teorian, joka pyrkii hahmottamaan työtoverien välistä vaihdantaa ja näin selittämään myös tällaisten suhteiden laatua työkontekstissa. He esittelivät uuden sosiaalisen vaihdannan ulottuvuuden, jota he kutsuivat työtoverien välisen vaihdannan teoriaksi (engl. Coworker-Member Exchange Theory, CWX). Teoria pohjautuu LMX-teoriaan, mutta myös Seersin kumppaneineen (Seers, 1989; Seers, Petty, & Cashman, 1995) luomaan tiimin ja työntekijän välisen vaihdannan teoriaan (engl. Team-Member Exchange Theory, TMX) sekä Duneganin, Tierneyn, ja Duchonin (1992) tarkastelemaan työpaikan ryhmien välisen vaihdannan teoriaan (engl. Work-Group Exchange Theory, WGX). Myöhemmissä tutkimuksissa jotkut tutkijat ovat halunneet käyttää samasta teoriasta termiä MMX (engl. Member-Member Exchange Theory), mutta teorian sisältö on kuitenkin ollut sama (Keup, Bruning & Seers, 2004, 2).

Sheronyn ja Greenin (2002, 542) mukaan työtoverien välillä esiintyy usein sosiaalista vaihdantaa. He huomauttavat, että tällaiset suhteet ja niiden sisäinen vaihdanta on jäänyt tutkimuksessa liian paljon huomioimatta. Vaikka Seersin ja hänen kumppaneidensa (Seers, 1989; Seers, Petty, & Cashman, 1995) sekä Duneganin, Tierneyn, ja Duchonin (1992) esittämät TMX- ja WGX-teoriat ottavat esimies-alaissuhteiden lisäksi huomioon alaisten välisetkin suhteet, keskittyvät ne ainoastaan yksilön ja ryhmän välisiin suhteisiin. Sheronyn ja Greenin CWX-teoria ottaa ensimmäistä kertaa huomioon myös yksilöiden väliset työtoverisuhteet. Sherony ja Green ovat määrittäneet työtoverien välisen vaihdannan dyadiseksi prosessiksi, jota voidaan mitata samanlaisten ulottuvuuksien avulla kuin esimerkiksi esimiehen ja alaisen välistä vaihdantaa. Esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan on katsottu perustuvan kunnioitukseen, luottamukseen sekä esimiehen ja alaisen välisiin velvollisuuksiin. Näitä kaikkia ulottuvuuksia voidaan soveltaa myös työtoverien väliseen sosiaaliseen vaihdantaan. Työtoverien välisissä suhteissa sosiaalinen vaihdanta tapahtuu yleensä samanlaisten resurssien tasolla. Esimerkiksi luottamusta ei vaihdeta rahaan. (Sherony & Green, 2002, 542.) Nimenomaan työtoverien välisen vaihdannan tarkastelussa tuntuvat korostuvan nämä suhteen dyadiset ominaisuudet. Esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa puhutaan kuitenkin kahdesta eri hierarkian tasolla olevasta henkilöstä, kun taas työtoverien välisissä suhteissa tasot ovat samat. Graen ja Uhl-Bien (1995, 223) toteavat, että esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa ollaan kiinnostuneita johtajakäyttäytymisestä ja sen seurauksista suhteessa. Työtoverien välisiä suhteita tutkittaessa tämä ei ole olennaista.

Keup, Bruning ja Seers (2004, 2) sanovat, että tarkastelemalla työtoverien välistä sosiaalista vaihdantaa, voidaan organisaation, yksiköiden ja tiimien vuorovaikutusprosesseja ymmärtää vieläkin yksityiskohtaisemmin kuin LMX-, TMX- ja WGX-teorioiden avulla. Työtoverien välisellä sosiaalisella vaihdannalla voi olla jopa erityisiä ja merkittäviä vaikutuksia työpaikan ryhmien toimintaan ja työn tuloksiin, mutta asiaa ei ole toistaiseksi tieteellisesti tutkittu. Laadukkailla LMX-suhteilla on katsottu olevan yhteys vahvaan työorganisaatioon sitoutumiseen (esim. Gerstner & Day, 1995; Kinicki & Vecchio, 1994; Seers & Graen, 1984), joten on ollut syytä selvittää, onko näin myös CWX-suhteiden kohdalla. Cropanzano ja Mitchell (2005, 884) esittävät, että työpaikan suhteiden sosiaalisessa vaihdannassa työntekijä on valmis tarjoamaan omaa sitoutumistaan organisaation, tiimin tai esimiehen tukea vastaan. Kenties sama ajatus voisi päteä myös saman hierarkiatason, työtoverien välisiin suhteisiin.

Työtoverien välisen vaihdannan mittaamiseen on työtoverisuhteita tarkastelevissa tutkimuksissa käytetty uudelleensanoitettua LMX 7 -mittaria. Sherony ja Green (2002) sovelsivat ensimmäisenä LMX 7 -mittaria työtoverien välisen vaihdannan mittaamiseen. Heidän tutkimuksessaan mittarin seitsemässä väittämässä on vaihdettu sana *esimies* sanaksi, joka kuvaa työtoveria. Toki he joutuivat muutenkin hieman muokkaamaan alkuperäistä mittaria: He päätyivät tutkimuksessaan pudottamaan pois kysymyksen: ”Kuinka hyvin työtoverisi tunnistaa kykysi ja mahdollisuutesi?”. Se ei heidän mielestään sopinut työtoverisuhteiden vaihdannan mittaamiseen. CWX-mittarilla mitattiin kollektiivisesti useampia työtoverisuhteita ja niiden laatua.

LMX 7-mittarin sovellus todettiin Sheronyn ja Greenin (2002) tutkimuksessa luotettavaksi tavaksi tarkastella työtoverisuhteita. Vaikka tässä pro gradu -työssä on olennaista puhua työtoverisuhteiden sisäisestä vaihdannasta ja läpäisystä, LMX 7-mittaria tai sen sovelluksia ei tässä työssä käytetty. Tämä johtuu siitä, että CWX-mittarin ei koettu mittaavan tarpeeksi hyvin työtoverisuhteiden laatua, kun ollaan kiinnostuneita niiden läheisyydestä. Mittarin ei myöskään koettu sisällön puolesta soveltuvan suomalaisten työtoverisuhteiden mittaamiseen. Työpaikan vuorovaikutussuhteiden laadun mittaamista millä tahansa LMX 7 -mittariin pohjautuvalla tavalla on kritisoitu, sillä ne eivät kaikkien mielestä sisällytä sosiaalisen vaihdannan ilmiötä tarpeeksi tarkasti niiden väittämiin (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles & Walker, 2007). Tällä tavalla sovelletusti mitattua työtoverien välistä vaihdantaa on kuitenkin käytetty tutkimuksessa, jossa on pyritty

löytämään yhteys työtoverien välisen vaihdannan ja työorganisaatioon sitoutumisen välillä. Työorganisaatioon sitoutumista mitattiin kyseisessä tutkimuksessa Mowdayn (1979) Organizational Commitment Questionnaire -mittarin (OCQ) ja Allenin (1990) Affective, continuance and normative commitment scale -mittarin avulla. Tutkimuksessa todettiin, että laadukas yksittäisten työtoverien välinen vaihdanta selittää ennemminkin toimivia ryhmäilmiöitä kuin yksittäisen ihmisen tunnetta työorganisaatioon sitoutumiseen. (Keup, Bruning & Seers, 2004, 5–6.) Tämä nyt toteutettava tutkimus pyrkii kuitenkin löytämään yhteyden myös työtoverien välisen vaihdannan ja työorganisaatioon sitoutumisen välillä työtoverisuhteiden läheisyyden kautta.

3.2 Työtoverisuhteiden läheisyys

Kram (1985) on esitellyt työtoverisuhteiden jatkuvuuden ja keston kannalta olennaiset jaottelut. Työtoverisuhteiden sisältö ja niiden läheisyysaste vaihtelee sen mukaan, kuinka kauan suhteen osapuolet ovat tunteneet toisena ja kuinka kauan he ovat edistäneet uraansa ja olleet samassa työpaikassa työtoveriensa kanssa. Eri ikäisillä, eri ajan tunteneilla ja eri uravaiheessa olevilla työtovereilla voi olla erilaista tarjottavaa eri läheisyysasteissa oleviin suhteisiin. Suhteiden sisältö ja teemat on jaettu neljään luokkaan riippuen henkilön uravaiheesta.

Ensimmäinen luokka koostuu lyhyen aikaa tunteneista tai uran aloitusvaiheessa olevista henkilöistä. Heidän työtoverisuhteensa luultavasti sisältävät puhetta osaamisesta ja ammatillisen identiteetin löytämisestä. Henkilöt tällaisessa uravaiheessa tarvitsevat usein tukea työelämän ymmärtämiseen ja sisäistämiseen. Uran aloitusvaiheen oleviin henkilöihin luetaan kaksikymppiset työntekijät.

Toisessa luokassa ovat hetken aikaa tunteneet tai urallaan jo edenneet henkilöt. Heidän työtoverisuhteensa luultavasti sisältävät puhetta uralla edelleen etenemisestä ja puhe ammatillisesta osaamisesta on jo uudella tasolla. Urallaan jo edenneisiin henkilöihin luetaan kolmekymppiset työntekijät.

Kolmas luokka sisältää jo pidempään tunteneet tai uran keskivaiheessa olevat henkilöt. Heidän työtoverisuhteensa luultavasti sisältävät puhetta uusista tavoista oppia työssään.

Uran keskivaiheilla ihmiset usein pohtivat elämäänsä ja valintojaan. Uran keskivaiheessa oleviin henkilöihin luetaan nelikymppiset ja nuoret viisikymppiset työntekijät.

Neljäs luokka koostuu erityisen pitkään tunteneista tai uran loppuvaiheessa olevista henkilöistä. Heidän työtoverisuhteensa luultavasti sisältävät puhetta uran kulusta ja suhteessa ilmaistaan arvostusta tehtyä uraa kohtaan ja ymmärretään omat saavutukset. Puhetta aiheuttaa myös mahdollinen työurasta luopuminen ja työorganisaatiosta lähteminen. Uran loppuvaiheessa oleviin henkilöihin luetaan viidenkymmenen loppupuolella ja sitä vanhemmat työntekijät.

Tämän jaottelun luokat ovat pitkälti työlähtöisiä eikä työtoverisuhteen kesto välttämättä liity työntekijän uran vaiheisiin.

Suhteen syventymisen kannalta Kram (1985) keskittyi suhteen kehittymiseen. Nämä erilaiset vuorovaikutussuhteet eroavat suurimmaksi osaksi niiden intiimiyden ja luottamuksen määrässä. Suhteen syventymisasteeseen vaikuttaa olennaisesti usein myös se, kuinka kauan työtoverit ovat tunteneet toisensa. Tuntemisella tarkoitetaan sitä, että henkilöt ovat aidosti tutustuneet ja pyrkineet lähentymään.

Ensimmäinen työtoverisuhteen kehitysvaihe on Kramin (1985) mukaan tietoa tarjoavat työtoverisuhteet. Nämä suhteet ovat hyvin pinnallisia ja viestintä näissä suhteissa viittaa läheisyyden puutteeseen ja oman itsensä suojeluun. Puheenaiheet näissä suhteissa ovat usein hyvin työkeskeisiä. Tutkimusten mukaan tietoa tarjoavat työtoverisuhteet ovat työorganisaatioissa melko yleisiä ja ihmiset pitävät mielellään yllä useita tällaisia työtoverisuhteita.

Seuraava kehitysvaihe on nimetty kollegiaalisen työtoverisuhteen vaiheeksi. Nämä suhteet tarjoavat suhteen osapuolille jonkin verran läheisyyttä ja puheenaiheet ovat usein jakautuneet melko tasaisesti sekä työasioiden että henkilökohtaisten asioiden välille. Kollegiaalisissa työtoverisuhteissa voi olla jopa hieman ystävyysuhteiden piirteitä. Tutkimusten mukaan ihmisillä on tällaisia työtoverisuhteita yleensä vain muutamia. Usein tällaisessa työtoverisuhteissa olevat ihmiset ovat jossain vaiheessa työskennelleet samalla osastolla tai jopa samassa tiimissä keskenään.

Kolmas ja viimeinen kehitysvaihe työtoverisuhteessa on Kramin mukaan erityinen työtoverisuhteet. Nämä suhteet lähentelevät piirteiltään jo ystävyysuhteita. Erityisissä

työtoverisuhteissa suhteen osapuolien välillä on paljon luottamusta ja läheisyyden kokemusta. Puheenaiheet voivat olla hyvinkin henkilökohtaisia ja asioista puhutaan avoimesti. Tällaiset työtoverisuhteet ovat tutkimusten mukaan melko harvinaisia eikä niitä ylläpidetä montaa yhtä aikaa. Tällaisten suhteiden muodostamisessa voi mennä jopa useita vuosia ja ne tarjoavat läheisyyden lisäksi jatkuvuutta ja vakautta. Erityisiä työtoverisuhteita voidaan kutsua jopa ystävyysuhteiksi, joissa suhteen osapuolilla voi olla huoli toisesta ihmisestä kokonaisvaltaisesti, ei vain työtoverina.

Sias (2009, 72) jatkaa Kramin kolmiportaisesta jaottelusta siihen, että erityisesti samoja demografisia piirteitä omaavat (kuten saman ikäiset työntekijät) ja/tai samat arvot ja asenteet omaavat työntekijät lähentyvät suhteissaan helposti ja työtoverisuhteet alkavat muistuttaa suhteellisen helposti ja nopeasti ystävyysuhteita. Myös sellaiset työntekijät, jotka työskentelevät fyysisesti lähellä toisiaan (esimerkiksi työpisteet ovat vierekkäin) ja työstävät suuria töihin liittyviä projekteja yhdessä, lähentyvät suhteissaan vaivattomasti. Tällaisissa suhteissa sosiaalinen läpäisy on siis kohtalaisen helppoa.

Työtoverisuhteiden jatkuvuuden lisäksi suhteita on luokiteltu niiden tehtävien mukaan. Sias (2009) on jakanut työtoverisuhteiden tehtävät neljään eri osa-alueeseen:

1. Mentorointi, ohjauksen tarjoaminen
2. Tiedon jakaminen
3. Valta, hallinta ja vaikuttaminen
4. Sosiaalinen tuki

Mentoroinnin tai ohjauksen tarjoamisen on perinteisesti katsottu olevan esimiehen tehtävä, mutta näiden tehtävien tärkeys työtoverisuhteissa kumpuaa siitä lähtökohdasta, että usein samalla hierarkkisella tasolla olevilla työtovereilla on joko saman verran tai jopa enemmän tietoa työhön tai työpaikkaan liittyvistä asioista kuin tiimin esimiehellä. Riippumatta mentorointia tai ohjausta tarjoavien suhteiden läheisyydestä, niillä voi kaikilla olla jonkinlaista vaikutusta suhteen osapuolten lisäksi jopa kokonaiseen organisaatioon. Yhteys voi löytyä muun muassa työntekijöiden motivaation määrään, työhyvinvointiin ja – tämän tutkimuksen kannalta tärkeimpään – työorganisaatioon sitoutumiseen. (Sias, 2009, 57-59.)

Tiedon jakaminen työtoverisuhteissa on eritelty omaksi osakseen työtoverisuhteiden tarkoituksissa, sillä se on työntekijälle relevantti asia koko työsuhteen keston ajan. Vaikka tiedon jakamista sisältävät työtoverisuhteet ovat usein melko pinnallisia, tiedon saaminen ja sen jakaminen on tärkeää jatkuvalla aikavälillä, jotta työntekijä pysyisi koko ajan tilanteen tasalla niin työtehtävistä kuin muista työpaikalla olevista aktiviteeteista. Kyseessä ei siis ole vähemmän tärkeä suhteen muoto kuin esimerkiksi enemmän läheisyyttä sisältävät suhteet. Tiedon vaihtamista sisältävän työtoverisuhteen laatu riippuu usein siitä, millaista tietoa työntekijät vaihtavat keskenään. Tässäkin tapauksessa läheisyyden määrä suhteessa voi vaihdella. (Sias, 2009.) Yhteyttä tiedon jakamisen ja työorganisaatioon sitoutumisen välillä on tutkittu jonkin verran (de Ridder, 2004, 119). Kramin (1985, 117) mukaan tietoa jakavissa työtoverisuhteissa suhteen osapuolet voivat saada työstään palautetta ja voivat saavuttaa jopa ylennyksiä tai muita työn etenemismahdollisuuksia juurikin tiedon jakamisen myötä. Tämä tapahtuu useimmiten keskustelemalla työtehtävistä, työhön liittyvistä ongelmista ja uramahdollisuuksista.

Valtaa, hallintaa ja vaikuttamista ilmenee myös työtoverisuhteissa, vaikka perinteisesti valta liitetään auktoriteettiin, eli esimies-alaisuuteen. On esitetty, että jos työntekijä haluaa jollain tavalla käyttää työpaikallaan valtaa, on hänen myös luotava työtoverisuhteita ja viestittävä niissä. (Sias, 2009.)

Sosiaalinen tuki voi olla työntekijälle erittäin tärkeä työtoverisuhteen tarkoitus. Sosiaalista tukea on kuvattu sellaiseksi viestinnäksi tuen antajan ja tuen saajan välillä, joka auttaa hallitsemaan epävarmuutta itseensä tai viestintään liittyen sekä antaa tuen saajalle kokemuksen hyväksytyksi tulemisesta. (Mikkola, 2009, 30.) Työtoverisuhteissa saatu sosiaalinen tuki voi vähentää työstressiä. (Sias, 2009.)

Kramin (1985, 117) mukaan sosiaalista tukea voi ilmetä työtoverisuhteissa siten, että joku suhteen osapuolista saa vahvistusta oman osaamisensa tasosta ja saavuttaa lisää itsevarmuutta oman ammatillisen profiilinsa hyväksymisessä. Tämä kielii Kramin mukaan vahvemmassa tunnesiteestä ja avoimuudesta suhteessa kuin esimerkiksi tietoa jakavissa työtoverisuhteissa. Sosiaalista tukea tarjotaan hänen mukaansa jakamalla havaintoja, arvoja ja uskomuksia liittyen suhteen osapuolien työelämään ja jopa työn ulkopuoliseen elämään. Myös toisen kuunteleminen ja mahdollinen konsultointi ovat tapoja, joilla ilmaista sosiaalista tukea työtoverisuhteissa.

Vaikuttaisi siltä, että työtoverisuhteiden tehtävät voivat jossain tilanteissa heijastella myös suhteen läheisyyttä. Kaikkia tehtäviä ei kenties ole havaittavissa esimerkiksi tietoa tarjoavissa työtoverisuhteissa, mutta erityisissä työtoverisuhteissa tilanne voisi hyvinkin olla eri. Tehtävät mitä ilmeisimmin vaihtelevat sen mukaan, kuinka paljon suhde on syventynyt ja kuinka paljon suhteen osapuolet ovat valmiita paljastamaan itsestään. Toinen asia, joka tässä jaottelussa jää sanoittamatta on se, kuinka paljon suhteen osapuolet ovat tekemisissä toistensa kanssa. Työtoverisuhteen tehtäviin ja myös sen syvyyteen vaikuttaa varmasti vuorovaikutuksen määrä kyseisessä suhteessa. Asiaan voi myös vaikuttaa se, ollaanko suhteessa tekemisissä vain työpaikalla vai myös työajan ulkopuolella. Esimerkiksi sosiaalista tukea voisi olla vaikea osoittaa, jos työpaikan ilmapiiri ei kannusta epämuodolliseen vuorovaikutukseen työpaikalla.

Kirjallisuuden ja aikaisemman tutkimuksen perusteella tässä tutkimuksessa on päädytty siihen, että työtoverisuhteiden läheisyys rakentuu edellä esitellyistä neljästä eri osa-alueesta. Työtoverisuhteiden läheisyys rakentuu suhteiden keston, syvyyden, tehtävien ja vuorovaikutuksen määrän perusteella. Nämä osa-alueet selittävät suhteen läheisyyttä ja laatua.

3.3 Työtoverisuhteet ja työorganisaatioon sitoutuminen

Se, miten työtoverisuhteet ovat yhteydessä työorganisaatioon sitoutumiseen, on ollut tutkimuksissa esillä jonkin verran, mutta usein pirstaloituneesti tai vain yhtenä vaikuttavana tekijänä suuremmissa asetelmissa. Työtoverisuhteiden yhteydestä työorganisaatioon sitoutumiseen vaikuttaisi olevan verrattain vähän sellaista tutkimustietoa, jossa oltaisiin selkeästi pystytty sanoittamaan työtoverisuhteet ja niiden läheisyys vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Työpaikan vuorovaikutussuhteiden ja sitoutumisen osalta tutkimuksissa on eniten keskitytty esimies-alaissuhteiden ja työorganisaation sitoutumisen yhteyteen. Jonkin verran tutkimukset ovat avanneet työtoverisuhteita ja jopa niiden yhteyttä työorganisaatioon sitoutumiseen, mutta tulokset ovat jääneet verrattain pinnallisiksi. Oletetusti on todettu ja spekuloitu, että myönteisillä työtoverisuhteiden kokemuksilla on yhteys vahvempaan työorganisaatioon sitoutumiseen. (Leiter & Maslach, 1988, 305.)

Tätä ei ole kuitenkaan lähdetty juuri ollenkaan erittelemään ja työtoverisuhteiden osalta yhteyttä työorganisaatioon sitoutumiseen on usein lähdetty hahmottamaan vain sosiaalisen tuen kautta.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimies-alaissuhteessa saatavalla sosiaalisella tuella, työtoverisuhteissa saatavalla sosiaalisella tuella sekä havaitulla organisaation tuella on yhteys työorganisaatioon sitoutumiseen ja niitä ollaan kuvattu jopa työorganisaatioon sitoutumisen selittäviksi tekijöiksi (ks. esim. Cropanzano & Mitchell, 2005; Liimatainen, 2013; Limpanitgul, Boonchoo & Photiyarach, 2014). Yleisesti vaikuttaisi siltä, että ne tutkimukset, joissa tutkitaan vain työorganisaatioon sitoutumista ja sitä selittäviä tekijöitä, eivät päädy siihen, että työpaikan sisäisillä suhteilla olisi merkitystä sitoutumisen kannalta (ks. esim. Welsch, 1981; Mowday, ym., 1982). Niissä tutkimuksissa, joissa keskitytään suhteiden sijasta ennemminkin työorganisaation yleiseen ilmapiiriin, viestintäkulttuuriin ja työpaikan sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin, päädytään usein siihen, että niillä on onnistuessaan merkitystä vahvan työorganisaatioon sitoutumisen kannalta.

Yksi syy työtoverisuhteiden vähäiselle tutkimukselle työorganisaatioon sitoutumiseen liittyen voi olla se, että vain ylhäältä alaspäin kulkevalla viestinnällä on koettu olevan merkitystä työn tekemiselle ja näin ollen myös työorganisaatioon sitoutumiselle. Eräässä tutkimuksessa vertailtiin organisaation johdolta ja esimiehiltä tulevaa viestintää työtoverien keskinäiseen viestintään ja todettiin, että esimies-alaisviestinnällä oli enemmän yhteyttä työorganisaatioon sitoutumiseen. Tämän arveltiin johtuvan siitä, että työntekijät kokevat esimiehiltä saamansa palautteen, kiitoksen ja kunnioituksen edesauttavan enemmän sitoutumisen tunnetta kuin epämuodollinen viestintä työtovereiden kanssa. (Postmes, Tanis & De Wit, 2001, 240.) Voi hyvinkin olla, että vain niin sanotut uraa edistävät vuorovaikutussuhteet tuntuvat ihmisille työorganisaatioon sitoutumisen kannalta merkityksellisiltä, mutta edelleenkin työtoverisuhteiden sisältöä tai niiden vuorovaikutusta ei ole pystytty tutkimuksissa sanoittamaan ja tarkastelemaan lähemmin.

Sherony ja Green (2002) tutkivat työtoverien välistä sosiaalista vaihdantaa ja lisäsivät yhtälöön myös työorganisaatioon sitoutumisen ja työtyytyväisyyden. Kuitenkin, koska tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus oli testata työtoverien välisen vaihdannan mittaria, se tehtiin testaamalla myös esimiehen ja alaisen välistä vaihdantaa. Tulokset osoittivat lähinnä sen, että laaja työtoverien välinen vaihdanta voi ennustaa vahvempaa

työorganisaatioon sitoutumista, kunhan myös esimiehen ja alaisen välinen vaihdanta on monipuolista ja osapuolia tyydyttävää. Erään toisen tutkimuksen mukaan 30 % vastaajista ilmoitti, että heidän paras ystävänsä löytyy työpaikalta. Näistä vastaajista 51 % kertoi, että he kokevat intohimoa työtään kohtaan ja erityistä yhteyttä työpaikkaansa. Suurin osa niistä vastaajista, joilla oli elämänsä paras ystävä myös työtoverina, ilmoitti todennäköisesti jatkavansa työpaikassaan ainakin vielä vuoden eteenpäin, mikä ei ilmennyt niiltä vastaajilta, joilla ei ollut parasta ystäväänsä myös työtoverina. (Lee & Ok, 2011, 1.) Suomessa vastaavaa tutkimusta ei ole tehty. Leen ja Okin tutkimusta tarkasteltaessa on huomioitava, että he puhuvat työpaikan ystävyysuhteista, eivät läheisistä työtoverisuhteista. Vaikkakin ilmiöt ovat määritelmien mukaan samankaltaisia, on asioiden sanoitus tärkeää tutkimustehtävää rajatessa. Merkittävä huomio tämän tutkimuksen kannalta on se, että ystävyysuhteet työpaikalla vaikuttavat määritelmien mukaan samalta kuin Kramin (1985, 119) työtoverisuhteiden läheisyyden perusteella tehdyn jaottelun viimeisessä kohdassa ”erityiset työtoverisuhteet”.

Ferres (2004) löysi yhteyden työtovereiden välisen luottamuksen ja affektiivisen työorganisaatioon sitoutumisen välillä. Hänen mukaansa luottamuksellisen suhteen luominen lisää sitoutuneisuutta sekä itse suhteeseen että koko työorganisaatioon. Hän myös huomauttaa, että vähentynyt luottamus työtovereiden välillä laskee työorganisaatioon sitoutumisen määrää. Ferres muistuttaa, että vaikka voimme tietää jo jonkin verran työtoverisuhteiden yhteydestä työorganisaatioon sitoutumiseen, on lisätutkimukselle tarvetta, sillä aiempi tutkimus on keskittynyt työtoverisuhteiden läheisyyteen ja luottamukseen vain hyvin rajallisesti.

Työorganisaation ilmapiiri otettiin mukaan tarkasteluun, sillä kirjallisuuskatsauksen perusteella vaikuttaisi siltä, että organisaation kulttuurilla ja ilmapiirillä voi olla vaikutuksia organisaatiossa tapahtuvan vuorovaikutuksen laatuun. Lisäksi kirjallisuudesta selviää, että työorganisaation koko kulttuuri ja ilmapiiri rakentuvat nimenomaan työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa, joten tuntui luonnolliselta tarkastella niitä, silloin kun tarkastelun alla on tietty vuorovaikutussuhdetyyppi.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheita. Aluksi esitellään tutkimustehtävä ja tarkastellaan teorian ja tutkimuksen tavoitteen pohjilta luotuja tutkimuskysymyksiä. Sen jälkeen esitellään valittuja tutkimusmenetelmiä ja avataan kyselylomakkeen ja sen mittarien muodostumista sekä kerrotaan kyselylomakkeen esitestauksesta. Luvun lopussa esitellään tarkemmin aineiston keruuta ja varsinaisen kyselylomakkeen avulla kerätty aineisto sekä kerrotaan tutkimuksen analyysivaiheesta.

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvailla työtoverisuhteiden läheisyyttä sekä työorganisaatioon sitoutumista ja selittää työtoverisuhteiden läheisyyden merkitystä sitoutumisen kannalta. Lisäksi tarkastellaan työntekijöiden mahdollisuuksia läheisten työtoverisuhteiden solmimiselle ja niiden ylläpitämiselle työorganisaatiossa. Tämä pro gradu -tutkielma on luonteeltaan kuvaileva ja selittävä. Työtoverisuhteiden läheisyys koostuu aiemman kirjallisuuden tarkastelun perusteella suhteen kestosta, syvyydestä, tehtävistä ja vuorovaikutuksen määrästä. Työorganisaatioon sitoutuminen koostuu tässä tutkimuksessa tarmosta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Tutkimuksen tavoite pyritään täyttämään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten työntekijät kuvailevat ja arvioivat työorganisaatioon sitoutumistaan?

Ensimmäinen tutkimuskysymys tarkastelee, millä tavalla ihmiset käsittävät oman työorganisaatioon sitoutumisensa. Kysymys kartoittaa sitä, kuinka vahvasti vastaajat kokevat olevansa sitoutuneita omaan työorganisaatioonsa. Työorganisaatioon sitoutuminen on kirjallisuuden perusteella vielä kohtalaisen rikkonainen käsite, joten tutkimuksen onnistuminen kannalta on tärkeää kartoittaa vastaajajoukon käsityksiä kyseisestä ilmiöstä.

2. Miten työntekijät kuvailevat läheisiksi kokemiaan työtoverisuhteitaan?

Toisessa tutkimuskysymyksessä tarkastellaan sitä, millaisina ihmiset kokevat ja käsittävät läheisiksi kokemansa työtoverisuhteensa työorganisaatiossaan. Tutkimuskysymyksen avulla pyritään ymmärtämään läheisiksi koettujen työtoverisuhteiden piirteitä. Kysymystä lähestyttiin tässä tutkimuksessa esiteltyjen läheisyyden osa-alueiden kautta.

Tutkimuskirjallisuudessa on esitelty lukuisia eri tapoja jäsenellä työtoverisuhteita ja niiden läheisyyttä, joten tätä tutkielmaa varten pyritään luomaan kuva yhden vastaajajoukon käsityksistä aiheesta.

3. Mitkä tekijät selittävät työorganisaatioon sitoutumista?

- Mitkä yksilön ominaisuuden ovat yhteydessä työorganisaatioon sitoutumiseen?
- Miten työtoverisuhteessa koettu läheisyys on yhteydessä työorganisaatioon sitoutumiseen?
- Miten työtoverisuhteiden läheisyys ja työorganisaation yleinen ilmapiiri työtoverisuhteita kohtaan ovat yhteydessä työorganisaatioon sitoutumiseen?

Kolmas tutkimuskysymys tarkastelee työorganisaatioon sitoutumisen mahdollisia selittäviä tekijöitä. Tutkimuskysymyksen avulla pyritään arvioimaan, selittääkö työtoverisuhteiden läheisyys tai työorganisaation ilmapiiri vahvaa työorganisaatioon sitoutumista. Tähän tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan selvittämällä ihmisten käsityksiä ja kokemuksia yhden kaikista läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen kannalta sekä pyytämällä vastaajia arvioimaan työorganisaation ilmapiiriä työtoverisuhteiden kannalta. Työorganisaation ilmapiirillä työtoverisuhteita kohtaan viitataan siihen, miten organisaatiossa ylipäänsä koetaan olevan mahdollisuuksia läheisten työtoverisuhteiden luomiselle, miten työorganisaatiossa rohkaistaan työtoverien väliseen vuorovaikutukseen ja kuinka yleisiä työtoverisuhteet oman kokemuksen mukaan ovat.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin pääasiassa kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja selittää tiettyjä ilmiöitä ja niiden yhteyksiä, koettiin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valinta sopivana. Tässä tutkimuksessa tarkastelun

kohteena olivat ihmisten käsitykset ja kokemukset tutkittavasta ilmiöstä, minkä vuoksi oli luonnollista kysyä ilmiöstä suoraan työntekijöiltä itseltään. Näin ollen aineistonkeruumenetelmäksi voitiin rajata kysely (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72).

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui kyselylomake, sillä tässä tutkimuksessa tarkastellaan tietyn ilmiön yhteyttä muihin ilmiöihin. Kyselytutkimuksen on katsottu olevan toimiva tapa kerätä ja analysoida tietoa liittyen erilaisiin yhteiskunnallisiin ilmiöihin, ihmisten toimintaan, asenteisiin ja arvoihin. Kyselytutkimus kuuluu englanninkielisen termin *survey* alle. *Survey* kattaa sekä kysely- että haastattelututkimuksen, mutta sanalle ei ole toistaiseksi esitetty toimivaa ja vakiintunutta suomennosta. (Vehkalahti, 2008, 11 – 12.) Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2010, 193) opettavat, että *survey*-tutkimuksissa aineisto kerätään standardoidulla tavalla, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki tutkimuksen kysymykset esitetään vastaajajoukolle täysin samalla tavalla, sillä pyrkimyksenä on tuottaa mahdollisimman yleistettävää tietoa. Näin ollen tutkimuksen vastaajat muodostavat tietynlaisen otoksen sillä hetkellä tutkittavasta ilmiöstä. Kyselomakkeella kerätyssä aineistossa kysymykset käsittelevät useimmiten vastaajan tunteita, motiiveja, uskomuksia, suunnitelmia ja vastaajan henkilökohtaista taustaa, ja kyselyyn vastataan itsenäisesti ilman tutkijan apua (Fink 2003, 2). Tässä tutkimuksessa puhutaan kyselytutkimuksesta ilmaisemaan kyselylomakkeella toteutettavaa aineiston keruuta.

Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä sisältää lukuisia etuja. Yksi selkeimmistä eduista on se, että kyselylomakkeella voidaan kysyä paljon asioita suurelta joukolta ihmisiä, eli tutkijan on mahdollista saada hyvin laaja aineisto verrattuna moniin kvalitatiivisiin aineistonkeruumenetelmiin. Toiseksi, kyselylomake on menetelmänä melko tehokas, sillä se säästää sekä tutkijan että tutkittavien aikaa. Aikataulu onkin kyselylomaketta käytettäessä arvioitavissa suhteellisen tarkasti. (Hirsjärvi, ym., 2010, 195.) Koska kyselylomakkeen voi rakentaa sähköisesti, on sen luominen ja sillä saatu aineisto helppo käsitellä nopeasti erilaisten tietokoneohjelmien avulla. Tulosten tulkinta vie kuitenkin usein aikaa ja vaatii vaivaa (Hirsjärvi, ym., 2010, 195). Vehkalahti (2008, 20) muistuttaa, että kyselylomakkeelle on ensiarvoisen tärkeää, kysytäänkö siinä tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi sisällöllisesti oikeita kysymyksiä ja kysytäänkö niitä tilastollisesti mielekkäällä tavalla.

Tämä tutkimus ja sen tutkimusote pohjautuvat postpositivistiseen tutkimustraditioon. Postpositivistinen tieteenfilosofia nähdään usein osana kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, sillä postpositivismi on keskittynyt löytämään kausaalisuhteita asioiden välillä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, 129 – 135). Postpositivistisen tutkimuksen ja teorian tavoitteena on edistää asioiden ennustettavuutta, tarjota yleistettävyyttä ja esittää lainalaisuuksien kaltaisia selityksiä erilaisille ilmiöille (Baxter & Braithwaite, 2008, 7). Tästä syystä kvantitatiivisin menetelmin toteutetut tutkimukset soveltuvat usein paremmin tutkimuksiin, jotka tehdään postpositivistiseen tutkimustraditioon pohjautuen.

4.3 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen kyselylomaketta lähdettiin luomaan tarkastellun kirjallisuuden ja teorian perusteella siten, että kyselylomakkeen mittarit vastaisivat mahdollisimman hyvin tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen kyselylomake koostui seuraavista osa-alueista:

1. Vastaajan taustatiedot
2. Työorganisaation ilmapiiri työtoverisuhteiden osalta
3. Läheinen työtoverisuhde
4. Työorganisaatioon sitoutuminen

Kyselylomake löytyy kokonaisuudessaan tämän työn liitteistä (Liite 1).

Vastaajien taustatiedot

Kyselylomakkeen alussa vastaajia pyydettiin täyttämään lomakkeelle omat taustatietonsa. Näitä ovat henkilön sukupuoli, ikä, koulutus, työsuhteen kesto, toimiasema, organisaation koko, yksikön koko ja tiimin koko. Näitä tietoja oli mahdollista käyttää saatujen tulosten taustamuuttujina. Vastaajien taustatietoja hyödynnettiin analysoitaessa erilaisten yksilön piirteiden merkitystä työorganisaatioon sitoutumisessa.

Työorganisaation ilmapiiri työtoverisuhteiden osalta

Työorganisaation ilmapiiriä työtoverisuhteiden osalta mitattiin Nielsenin (2000) luomalla Workplace Friendship Scale –mittarilla. Mittariin viitataan tästä eteenpäin kirjainyhdistelmällä WFS. Nielsen loi mittarin vastauksena sille, ettei työpaikan vuorovaikutussuhteiden rakenteiden ja laadun mittaamiseen tuolloin tuntunut olevan sopivaa mittaustapaa. Alkuperäinen mittari jakautuu kahteen osioon: työpaikan vuorovaikutussuhteiden luomisen mahdollisuuksiin ja niiden yleisyyteen. Toisin sanoen mittarilla voidaan tarkastella, kokevatko vastaajat ylipäänsä, että heillä olisi työtoverisuhteita ja kokevatko he, että heidän työorganisaatiossaan annetaan mahdollisuuksia läheisten työtoverisuhteiden luomiselle.

Koska WFS-mittari pureutuu nimenomaan työpaikalla ilmeneviin ystävyyssuhteisiin, koettiin se tämän tutkimuksen kannalta olennaisena, sillä ystävyyssuhteiden voidaan ajatella viittaavan nimenomaan lähentyneisiin työpaikan vuorovaikutussuhteisiin eikä yleisesti vain mihin tahansa työpaikan pinnalliseen vuorovaikutukseen. Tätä tutkimusta varten mittari suomennettiin ja kysymysten sanoituksia viilattiin sopivaksi suomalaiseen työkuultuuriin. Alkuperäisen mittarin tapaan vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämien avulla kokemuksiaan siitä, kuinka paljon heidän työorganisaationsa rohkaisee työtoverisuhteiden muodostamiseen ja onko heillä ylipäänsä läheisiä työtoverisuhteita. Väittämiä arvioitiin 5-portaisella Likert-asteikolla (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En eri eikä samaa mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Selkä alkuperäisessä WFS-mittarissa että tätä tutkimusta varten suomennetussa mittarissa oli yhteensä 12 väittämää.

Läheinen työtoverisuhde

Työtoverisuhteiden koettua läheisyyttä mitattiin Wheellessin (1978) Interpersonal Solidarity Scale –mittarin avulla. Mittariin viitataan tästä eteenpäin kirjainyhdistelmällä ISS. Wheelless kuvaa interpersonaalista solidaarisuutta läheisyyden tunteena, joka syntyy jaettujen tuntemusten, samankaltaisuuden ja läheisen käyttäytymisen seurauksena. Toisin sanoen, kysymyksillä voidaan mitata suhteen läheisyyttä. Mittarille on ominaista se, että tutkija voi määritellä itse, ketä vastaajan tulisi pitää mielessään vastatessaan mittarin kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa vastaajia pyydettiin pohtimaan kaikista läheisimmäksi kokemaansa työtoveria kysymyksiin vastattaessa. Mittaria on aikaisemmassa tutkimuksessa käytetty mittaamaan suhteen avoimuutta ja syvyyttä muun muassa itsestä

kertomisen kautta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan ISS-mittariin kuuluvia väittämiä 5-portaisen Likert-asteikon avulla (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En eri eikä samaa mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). WFS-mittarin tapaan myös ISS-mittari suomennettiin tätä tutkimusta varten ja väittämiä muokattiin suomalaiseen kulttuuriin sopivaksi.

ISS-mittari on melko laaja ja alkuperäisessä mittarissa oli yhteensä 20 väittämää. Kyselylomakkeen pituutta saatiin säädettyä jättämällä tästä mittarista negaation kautta rakennetut väitteet pois, sillä ne oli luotu lähinnä toistamaan jo olemassa olevia kysymyksiä negaation kautta. Lisäksi mittarista poistettiin kokonaan kaksi väitettä: ”Rakastan tätä henkilöä” poistettiin, sillä sen ei koettu sopivan suomalaiseen kontekstiin. ”Tunnen itseni hyvin läheiseksi tämän ihmisen kanssa” poistettiin, sillä saman tyyppinen kysymys esitetään jo heti mittarin alussa (”Olemme mielestäni hyvin läheisiä”). Näin ollen tässä tutkimuksessa sovelletun ISS-mittarin väittämien määräksi jäi 9.

ISS-mittarin lisäksi työtoverisuhteiden läheisyyden tarkastelua varten tähän osioon luotiin lisäkysymyksiä. Vastaajia pyydettiin tämän osion alussa arvioimaan, kuinka kauan he ovat olleet pohtimansa henkilön kanssa työtovereita. Tällä kysymyksellä pyrittiin saamaan vastauksia kartoittamaan suhteen kestoa. Suhteen tehtäviä pyrittiin selvittämään lisäämällä osioon avoimet kysymykset: ”Kerro lyhyesti, millaisista asioista yleensä puhutte?” ja ”Kerro lyhyesti, mitä tämä suhde sinulle merkitsee?”. Suhteessa olevan vuorovaikutuksen määrää pyrittiin selvittämään lisäämällä kysymykset siitä, kuinka paljon vastaajat ovat tekemisissä pohtimansa henkilön kanssa työajalla ja työajan ulkopuolella. Näihin kysymyksiin vastattiin Likert-asteikkoa hyödyntäen. Osion lopussa vastaajilta kysyttiin vielä, ovatko he pohtimansa henkilön kanssa ystäviä myös työajan ulkopuolella ja jos kyllä, kuinka kauan he ovat olleet ystäviä. Näin tutkimukseen saadaan dataa siitä, ovatko vastaajat tutustuneet pohtimaansa henkilöön jo ennen työorganisaatioon liittymistä ja merkitseekö heidän pohtimansa suhde heille ystävyyttä muillakin elämän osa-alueilla kuin töissä.

Työorganisaatioon sitoutuminen

Työorganisaatioon sitoutumista mitattiin Utrecht work engagement scale –mittarilla. (Schaufeli & Bakker, 2003). Mittariin viitataan tästä eteenpäin kirjainyhdistelmällä UWES. Aikaisemmat sitoutumisen mittarit sanoittavat mittareita perustuen affektiiviseen,

laskelmoivaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. Kirjallisuuden perusteella vaikuttaisi kuitenkin siltä, etteivät nämä sitoutumisen ulottuvuudet välttämättä ole toisiaan poissulkevia. UWES-mittari lähestyy työorganisaatioon sitoutumista sen kolmen rakenteellisen osan kautta (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen). Näihin eri sitoutumisen ulottuvuuksiin liittyvät kysymykset on UWES-mittarissa jaettu tasaisesti ja vuorotellen koko mittariin, joten mittarissa ei ole erillisiä osioita. Kyselyn vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka usein heillä on mittarin väittämien kaltaisia tuntemuksia työssään, esimerkiksi ”Tunnen olevani täynnä energiaa kun teen työtäni”. Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä 7-portaisen Likert-asteikon avulla (1 = En/ei koskaan, 2 = Muutaman kerran vuodessa, 3 = Kerran kuussa, 4 = Muutaman kerran kuussa, 5 = Kerran viikossa, 6 = Muutaman kerran viikossa, 7 = Päivittäin). Mittarissa oli yhteensä 17 väittämää. UWES-mittari oli jo valmiiksi käännetty suomen kielelle, sillä mittarin kehitysvaiheessa sitä on testattu suomalaisella vastaajajoukolla (Schaufeli & Bakker, 2003, 23 – 24). Näin ollen termien ja ilmausten tuominen suomalaisen vastaajajoukon eteen ei tuottanut ongelmia. Sanoitusten sopivuudet eri kulttuureihin oli otettu jo etukäteen huomioon.

Lomakkeen viimeistely ja käyttöönotto

Yksi olennainen osa tutkimusprosessia on käytettävän kyselylomakkeen esitestaus (Heikkilä, 2008, 61). Esitestaus auttaa tutkijaa varmistamaan, että kyselylomake on luotettava ja että mahdolliset virheet voidaan vielä korjata varsinaisen kyselyn toteuttamista varten. Jos kyselylomaketta ei esitestattaisi, olisi hyvin mahdollista, että ikäviä mittausvirheitä pääsisi vielä varsinaiseen kyselylomakkeeseen. Virheiden korjaaminen jälkeenpäin olisi hyvin haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Tätä tutkimusta varten esitestaus suoritettiin helmikuussa 2015, jolloin kyselylomake oli auki yhden viikon ajan. Esitestajiksi pyydettiin yhteensä viisi henkilöä. Osa vastaajista oli niistä kohdeyrityksistä, joihin varsinaista kyselylomaketta levitettiin. Tarkoituksena oli testauttaa lomake sellaisilla henkilöillä, jotka kuuluisivat oikeasti vastaajajoukkoon varsinaiseen kyselylomakkeeseen vastattaessa, mutta myös sellaisilla, jotka voisivat arvioida kyselylomakkeen toimivuutta puheviestinnän tutkimuksen näkökulmasta. Esitestauksesta ilmeni, että kysely oli yleisesti ottaen toimiva eikä teknisiä koodausvirheitä havaittu. Testaajien pyynnöstä kysymystä ”Kerro lyhyesti, mitä tämä suhde sinulle merkitsee?” ohjeistettiin lomakkeeseen tarkemmin. Osa testaajista ilmaisi, etteivät tienneet, mitä kysymykseen tulisi vastata. Kysymystä ohjeistettiin lisäämällä

kysymysmerkin taakse teksti: ”Voit kuvata asioita, jotka ovat sinulle tärkeitä tässä suhteessa. Asiat voivat liittyä sekä vapaa-aikaan että työhön.” Lisäksi ISS-mittarista poistettiin testaajilta saadun palautteen perusteella väite: ”Olen tämän henkilön kanssa vuorovaikutuksessa paljon enemmän kuin monien muiden tuntemieni ihmisten kanssa.” Väite poistettiin, koska se ei loppujen lopuksi tuntunut kysyvän tätä tutkimusta varten olennaista asiaa ja se oli testaajien mielestä epäselvä.

Aineisto tätä tutkimusta varten kerättiin Helsingin yliopiston e-lomakkeella internetissä täytettävänä kyselynä (<https://elomake.helsinki.fi>). Kyselylomaketta rakennettiin teorian pohjalta valittujen mittareiden avulla tammikuussa 2015, jotta se olisi mahdollisimman valmis helmikuussa suoritettavaa esitestausta varten. Kyselyä levitettiin tutkijan kontaktien kautta sellaisille tahoille, joissa työntekijät tekevät mahdollisimman saman kaltaista työtä. Näin ollen kyselylomaketta levitettiin kolmeen yritykseen, joissa potentiaaliset vastaajat tekevät kaikki luonteeltaan samankaltaisia työtehtäviä. Työntekijät, joille kyselylomake toimitettiin, tekivät kaikki kyselyn aikaan toimistotyötä ja tehtävät sisälsivät muun muassa myyntiä, liiketoiminnan tukitoimintoja ja toimihenkilötehtäviä. Kyselyn kohdeorganisaatiot olivat vaihtelevan kokoisia. Yksi työorganisaatioista oli suuri kansainvälinen pörssiyhtiö ja kaksi muuta lukeutuivat ennakkotietojen perusteella keskikokoisten organisaatioiden piiriin.

Yhdessä yrityksessä kyselylomakkeen linkki pidettiin näkyvillä yrityksen intranet-sivuston uutisvirrassa. Kahdessa muussa yrityksessä kyselylomakkeen linkki sisällytettiin sähköpostiviestiin, joka sisälsi lyhyen kuvauksen tutkimuksesta, kyselylomakkeen aukioloajan sekä arvion siitä, kuinka kauan kyselyyn vastaaminen kestää. Sähköpostiviestissä kerrottiin, mihin aineistoa tultaisiin käyttämään sekä se, että tutkimuksessa ei tule ilmi yhdenkään organisaation tai yksittäisen vastaajan nimi tai muita tunnistettavia tietoja. Potentiaalisille vastaajille haluttiin selventää, että tarkoituksena on kerätä tietoa ihmisten kokemuksista, ei tietyn organisaation tilanteesta. Kyselylomake aukaistiin 11.2.2015 alkaen ja se sulkeutui 1.3.2015. Lomaketta pidettiin avoinna lähes kolme viikkoa.

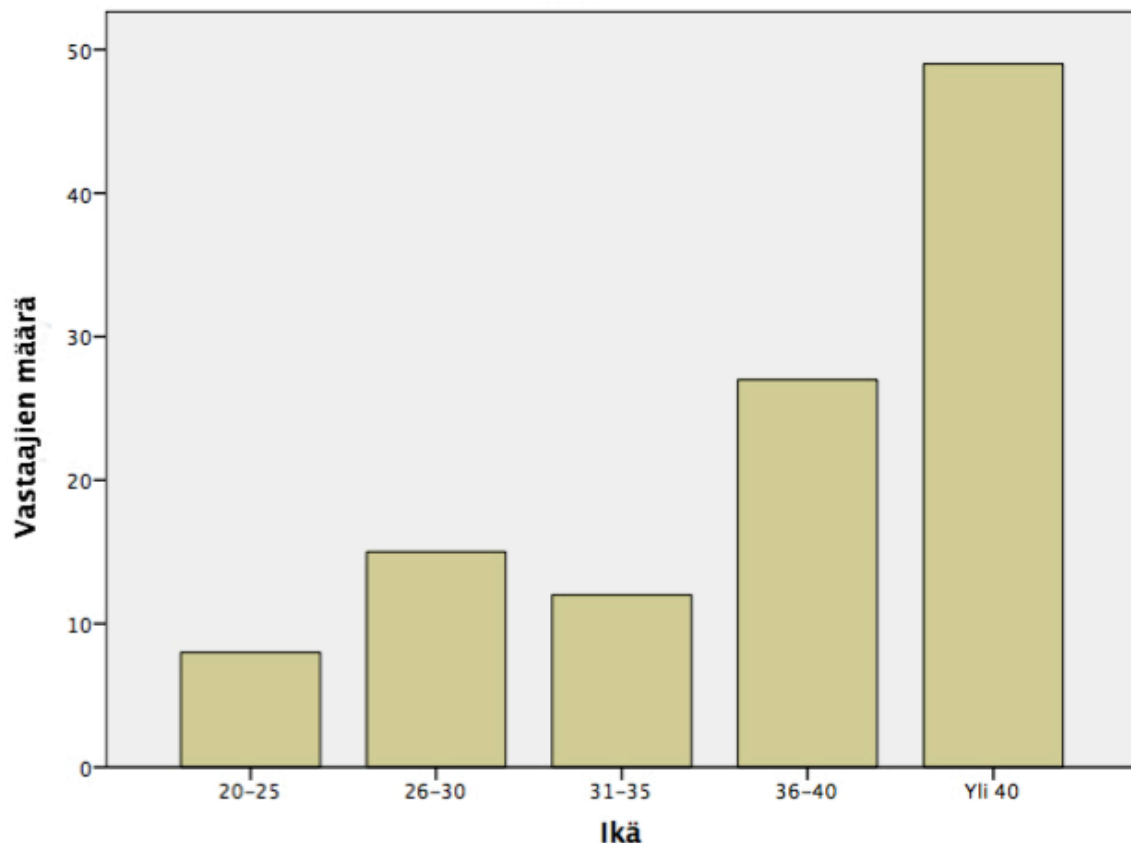
4.4 Aineiston analyysi

Kyselylomaketta levitettiin yhteensä 532 henkilölle ja vastauksia saatiin lopulta 111 kappaletta ($N = 111$). Näin ollen vastausprosentiksi muotoutui 20,8 %. Tällaista vastausprosenttia voidaan pitää melko matalana. Kyselylomakkeille on usein ominaista, että niiden vastausprosentti jää melko pieneksi ja tavallinen vastausprosentti kyselylomakkeelle on usein alle 50% (Vehkalahti, 2008, 44). Tämän tutkimuksen alhaista vastausprosenttia saattaa selittää tämän päivän työelämän kiireinen ilmapiiri ja se, että yksi kyselyn aukioloviikoista oli pääkaupunkiseudulla hiihtolomaviikko.

Aineiston analyysi ja tilastolliset testaukset toteutettiin IBM SPSS –ohjelmalla. Kyselylomakkeen sulkeuduttua vastauksia tarkasteltiin ensin pintapuolisesti selailemalla ja tavoitteena oli tutustua kerättyyn aineistoon niin, että varsinainen analyysi lähtisi mahdollisimman tehokkaasti käyntiin. Tämän jälkeen siirryttiin syvällisempään analyysiin SPSS-ohjelman avulla ja suoritettiin tilastollisia testejä.

Vastaajat

Vastaajista 51 % ($n = 57$) oli miehiä ja 49 % ($n = 54$) naisia. Vastaajien iän keskiarvo oli 39 vuotta. Nuorin vastaaja oli 20-vuotias ja vanhin 61-vuotias. Eniten kyselyyn vastasivat jo pidempään työelämässä olleet ja yli 40-vuotiaat vastaajat. Vastaajien ikäjakaumaa esitellään kuviossa 1.



KUVIO 1. Vastaajien ikäjakauma

Suurin osa kyselyyn vastanneista henkilöistä oli suorittanut elämänsä aikana korkeakoulututkinnon. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita oli kuitenkin huomattavasti enemmän (51 %, $n = 57$), kuin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita (33 %, $n = 37$). Kysyttäessä koulutuksesta vastaajilla oli mahdollisuus valita vaihtoehto ”Joku muu, mikä?” ja kyselyyn vastanneista 5 % ($n = 6$) valitsi kyseisen vaihtoehdon. Koulutusta tarkennettaessa vastauksista ilmeni opistotasoisia koulutuksia. Kyselyyn vastanneista henkilöistä suurin osa ilmoitti työskentelevänsä asiantuntijatehtävissä (43 %, $n = 48$) ja huomattava osa kertoi tekevänsä vaativia asiantuntijatehtäviä (31 %, $n = 34$).

Vastaajien työsuhteen kestoa omissa työorganisaatioissaan kartoitettiin avoimella kysymyksellä, johon vastattiin täyttämällä työskentelyvuodet numeroin. Palvelusvuosien keskiarvoksi muodostui 8 vuotta. Vastaajien antamien tietojen perusteella muodostettiin neljä luokkaa tiedon tiivistämiseksi. Luokkia esitellään taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Työsuhteen kesto

Aika	Frekvenssi (f)	%
Alle 5 vuotta	44	40
5 – 9 vuotta	30	27
10 – 20 vuotta	29	26
Yli 20 vuotta	8	7
Yhteensä	111	100

Taulukosta on huomattavissa, että suurin osa kyselyyn vastanneita henkilöistä on työskennellyt nykyisessä työorganisaatiossaan alle viisi vuotta. Luku saattaa kuvastaa tämän päivän työelämän muutosta ja sille ominaista työpaikkojen ja työtehtävien vaihtelevuutta.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, minkä kokoisessa organisaatiossa, yksikössä ja tiimissä he työskentelevät. Vastaukset annettiin kolmen vaihtoehdon (pieni, keskisuuri ja suuri) avulla. Vastaajien arvioita työskentely-ympäristöjen kokoihin esitellään taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Työskentely-ympäristöjen koot

Kohde	Pieni	Keskisuuri	Suuri	Yhteensä
Organisaatio	5 % (f = 6)	41 % (f = 46)	53 % (f = 59)	100 % (f = 111)
Yksikkö	50 % (f = 55)	41 % (f = 46)	9 % (f = 10)	100 % (f = 111)
Tiimi	80 % (f = 89)	18 % (f = 20)	2 % (f = 2)	100 % (f = 111)

Kokonaisten organisaatioiden raportoidut koot olivat linjassa sen tiedon kanssa, joka tutkijalla oli etukäteen lähetettäessä kyselylomaketta kohdeorganisaatioihin. Suurin osa vastaajista kertoi odotetusti työskentelevänsä suuressa organisaatiossa ja hieman alle puolet ilmoitti työorganisaationsa olevan keskisuuri. Tulosten perusteella näyttää siltä,

että, mitä yksityiskohtaisempaan osioon liikutaan, sitä pienemmäksi osio arvioidaan suhteutettuna työympäristöön. Esimerkiksi tiimin koko koettiin lähes aina pieneksi. Vastaajien työn luonteen huomioon ottaen ei ole yllättävää, että työt tehdään luultavasti useimmiten pienissä tiimeissä. Huomion arvoista tuloksissa on se, että jopa puolet vastaajista on arvioinut työskentely-yksikön annetuista vaihtoehdoista nimenomaan pieneksi. Jos työntekijä on osa pientä yksikköä pienen tiimin lisäksi, voidaan kysyä, kuinka paljon työntekijöillä on edes mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa määrällisesti monen työtoverin kanssa. Määrällisesti työntekijällä voi tässä tapauksessa olla vähemmän mahdollisuuksia työtoverisuhteiden luomiselle. Voi kuitenkin olla, että ylläpidettävät työtoverisuhteet ovat kuitenkin tässä tapauksessa läheisempiä, kun niitä on määrällisesti vähemmän.

Mittarien luotettavuus

Kvantitatiivisten mittarien luotettavuutta on mahdollista arvioida reliabiliteettikertoimien, eli Cronbachin alfojen (α) avulla. Alfakertoimen arvot vaihtelevat nolasta yhteen. Cronbachin alfalle on ominaista, että mitä korkeampi arvo sillä on, sitä luotettavampana mittari nähdään. Alin hyväksytty alfan arvo on yleisten käsitysten mukaan .60. ja yli .80 olevaa alfan arvoa voidaan pitää hyvänä. Cronbachin alfoja laskiessa on syytä pitää mielessä väittämien lukumäärän vaikutus alfan arvoon, sillä Cronbachin alfa tulee laskea muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella. Näin ollen, mitä enemmän väittämiä mittarissa on, sitä parempi alfan arvo yleensä on. Jos alfan arvo ei ole hyvä, on syytä tarkastella mahdollisuutta laskea se muuttamalla summamuuttujan väittämien lukumäärää ja tarkistaa, muuttuuko alfan arvo. Jos muuttujien väliltä ei löydetä korrelaatioita, mittarin väittämät eivät mittaa samaa asiaa ja mittari ei näin ollen ole luotettava. (Nummenmaa, 2004, 67-74.)

Ensimmäiseksi Cronbachin alfat laskettiin kokonaisille mittareille. Työorganisaation ilmapiirin mittarin Cronbachin alfaksi saatiin .905 ja työorganisaatioon sitoutumisen mittarin Cronbachin alfaksi saatiin .952. Työtoverisuhteiden läheisyyden mittarin osalta Cronbachin alfa voitiin laskea ainoastaan suhteen syvyydelle, jossa alfan arvoksi saatiin .890. Tutkimuksessa käytettyjen mittareiden reliabiliteettia voidaan pitää Cronbachin alfan arvojen perusteella erittäin hyvinä.

Summamuuttujat

Kokonaisten mittarien luotettavuuden tarkastelun jälkeen koettiin tärkeäksi muodostaa aineiston muuttujista summamuuttujat. Summamuuttujien muodostamisen tarkoituksena on tiivistää aineistoa liittämällä yhteen samoja ominaisuuksia sisältäviä muuttujia. Näin ollen samankaltaisia ominaisuuksia mittaavien muuttujien tieto voidaan esittää yhdessä. (Nummenmaa, 2004, 161.) Tässä tutkimuksessa summamuuttujat muodostettiin olemassa olevan teorian ja alkuperäisten mittarien avulla, sillä tutkija pystyi etukäteen olettamaan, mitkä kysymykset mittaavat mitään ilmiötä. Ensin mahdollisia summamuuttujia ja niiden luotettavuutta tarkasteltiin korrelaatioiden avulla siten, että summamuuttujien sisäisiä yksittäisiä muuttujia vertailtiin toisiinsa. Kaikki rakennetut summamuuttujat osoittautuivat korrelaatioiden perusteella luotettaviksi. Kunkin summamuuttujan kannalta oleelliset muuttujat korreloivat toistensa kanssa positiivisesti korrelaation ylittäessä vähintään arvon .450. Lähimpänä tätä alarajaa olivat työorganisaation ilmapiirin sisäiset korrelaatiot. Erityisen hyvin keskenään korreloivat työorganisaation sitoutumisen osa-alueet, jossa korrelaatiot ylittivät jokaisen kohdalla arvon .700.

Summamuuttujille laskettiin mittarien tapaan Cronbachin alfat ja ne osoittautuivat erittäin hyviksi. Kyselyn eri osioista muodostettuja summamuuttujia ja niiden luotettavuutta tarkastellaan lähemmin taulukoissa 3, 4 ja 5. Alkuperäisen Nielsenin (2000) kehittelemän Työpaikan ystävyysuhteiden mittarin (WFS) Cronbachin alfat olivat Nielsenin tutkimuksessa alhaisempia kuin tässä työssä saavutetut työorganisaation ilmapiirin summamuuttujien alfat. Alfa arvo työtoverisuhteiden mahdollisuuksille oli .854 ja alfa arvo työtoverisuhteiden yleisyydelle oli .877. Alkuperäisestä mittarista ei poistettu tätä opinnäytetyötä varten mitään väittämiä, joten alfa arvojen suuruus ei johdu mittarin muokkaamisesta.

Mittari, josta suhteen syvyyden summamuuttuja luotiin, oli Whelessin (1978) Interpersonaalisen solidaarisuuden mittari (ISS). Whelessin tutkimuksessa mittari on saanut alfa arvoksi .960 ja myöhemmin Bell ja Healey (1992) saivat tutkimuksessaan mittarin alfa arvoksi .900 käyttäen 19 väittämää. Tässä tutkimuksessa alfa arvo oli siis hieman alhaisempi kuin aiemmissa tutkimuksissa. Tämä selittyy sillä, että mittari oli alun perin hyvin pitkä ja sitä haluttiin sekä lyhentää että muokata suomalaiseen työkuultuuriin sopivaksi.

Työorganisaatioon sitoutumisen mittaamiseen käytettiin Utrechtin työorganisaation sitoutumisen mittaria (2003), joka oli valmiiksi suomennettu eikä alkuperäistä mittaria muokattu millään tavalla. Mittarin luotettavuudesta ei ole olemassa suomalaista tutkimusta ja kaikkien sitoutumisen osa-alueiden alfojen arvot tuntuvat vaihtelevat maittain ja kulttuureittain. Esimerkkinä mainittakoon kyseisen mittarin japaninkielisellä versiolla toteutettu tutkimus, jossa osa-alueiden alfojen arvot olivat kaikki yli .900 (Shimazu *et al.* 2008).

TAULUKKO 3. Työorganisaation ilmapiirin summamuuttujat

Summamuuttujat	Väittämät
Mahdollisuudet läheisten työtoverisuhteiden solmimiseen Cronbachin alfa: .854 Väittämien määrä: 6	1. Koen, että minulla on mahdollisuus tutustua työtoverihini. 2. Pystymme työskentelemään työtovereideni kanssa yhdessä ongelmien ratkaisemiseksi. 3. Organisaatiossani on mahdollisuus jutustella epämuodollisesti ja vierailla muiden työntekijöiden luona. 4. Organisaatiossani rohkaistaan työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. 5. Koen, että minulla on mahdollisuus solmia läheisiä ystävyysuhteita työpaikallani. 6. Epämuodollinen jutustelu on organisaatiossani sallittu, kunhan työt tulevat hoidettua.
Läheisten työtoverisuhteiden yleisyys Cronbachin alfa: .877 Väittämien määrä: 6	7. Olen muodostanut vahvoja ystävyysuhteita töissä. 8. Olen työtoverieni kanssa tekemisissä työajan ulkopuolella. 9. Voin uskoutua ihmisille työpaikallani. 10. Voin mielestäni luottaa moniin työtoverihini. 11. Yksi syy siihen, että odotan työpäiviä, on se, että näen siellä työtovereitani. 12. En koe, että yksikään työtoverini olisi minulle aito ystävä.

TAULUKKO 4. Työtoverisuhteiden läheisyyden summamuuttujat

Summamuuttujat	Väittämät
<p>Suhteen syvyys</p> <p>Cronbachin alfa: .890</p> <p>Väittämien määrä: 10</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mielestäni olemme hyvin läheisiä. 2. Tällä henkilöllä on suurta vaikutusta omaan käyttäytymiseeni. 3. Luotan tähän henkilöön täysin. 4. Paljastan mielelläni tälle henkilölle niin myönteisiä kuin kielteisiäkin asioita rehellisesti ja yksityiskohtaisesti. 5. Tämä henkilö paljastaa mielellään minulle itsestään niin myönteisiä kuin kielteisiäkin asioita rehellisesti ja yksityiskohtaisesti. 6. Pidän tästä henkilöstä paljon enemmän kuin monista muista tuntemistani henkilöistä. 7. Koen tuntevani tämän henkilön läpikotaisin. 8. Meillä on paljon yhteistä. 9. Autamme toisiamme paljon. 10. Meille on kehittynyt sisäpiirin vitsejä tai omia tapoja viestiä keskenämme.

TAULUKKO 5. Työorganisaatioon sitoutumisen summamuuttujat

Summamuuttujat	Väittämät
Tarmokkuus Cronbachin alfa: .894 Väittämien määrä: 6	1. Tunnen olevani täynnä energiaa kun teen työtäni. 4. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni. 8. Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin. 12. Jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan. 15. Olen hyvin sinnikäs työssäni. 17. Jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin.
Omistautuminen Cronbachin alfa: .904 Väittämien määrä: 5	2. Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus. 5. Olen innostunut työstäni. 7. Työni inspiroi minua. 10. Olen ylpeä työstäni. 13. Minulle työni on haastavaa.
Uppoutuminen Cronbachin alfa: .889 Väittämien määrä: 6	3. Työskennellessäni unohdan ajan kulun. 6. Kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympärilläni. 9. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni. 11. Olen täysin uppoutunut työhöni. 14. Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan. 16. Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut.

Sekä summamuuttujia että yksittäisten väitteiden vastauksia tarkasteltiin raportoimalla myös keskiarvoja ja keskihajontaa. Keskiarvot kertovat, mitä vastaajat ovat keskimäärin olleet mieltä eri ilmiöistä. Keskihajonta kertoo, kuinka paljon vastausten välillä on ollut hajontaa, eli missä määrin vastauksissa on ollut vaihtelua. Jos keskihajonnan arvoksi saadaan yli 1.0, on vastauksissa ollut paljon hajontaa asteikon eri päätyjen välillä. (Metsämuuronen, 2002, 20 - 26). Näitä lukuja tarkastellaan lähemmin tulosluvussa.

Tutkimuksen tuloksia kirjatessa yksi tärkeä päättelyn osa-alue on tilastollisen merkitsevyyden testaus, jossa tarkoituksena on testata hypoteeseja. Kun aineistoa analysoidaan tietokoneohjelmilla, voidaan tilastollista merkitsevyyttä testata myös tarkastelemalla, onko aineiston muuttujien välillä riippuvuutta tai onko aineiston keskiarvojen välillä eroja. Tämä toteutetaan ilmoittamalla testin p-arvo, eli merkitsevyystaso. Usein tilastollisissa testeissä asetetaan niin sanottu nollahypoteesi,

jonka merkitsevyyttä testataan p-arvon avulla. Nollahypoteesin oletuksena on, että testattavien muuttujien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa. Testien p-arvo kertoo, kuinka suurella todennäköisyydellä nollahypoteesi on totta ja kuinka suurella todennäköisyydellä hypoteesi on sattumaa. Tutkimuksissa on tavallista käyttää 95 % riskitasoa, joka tarkoittaa, että päätelmä voi olla 5 % todennäköisyydellä virheellinen. (Vehkalahti, 2008, 87.)

Tilastollisen merkitsevyyden toteamisessa käytetään yleisesti hyväksyttyjä merkitsevyystasoja ($< 0,1$ on suuntaa antava, $< 0,05$ on tilastollisesti melkein merkitsevä, $< 0,01$ on tilastollisesti merkitsevä, $< 0,001$ on tilastollisesti erittäin merkitsevä). (Heikkilä, 2008, 195.) Huomion arvoista on se, että tilastollinen merkitsevyys ei aina kerro kovinkaan paljon, vaan tutkijan on myös itse tehtävä tulkinta testien sisällöllisestä merkitsevyydestä. (Vehkalahti, 2008, 88.)

Suuri osa kyselyn muuttujista eivät olleet normaalisti jakautuneita eli normaalijakaumaoletus ei toteutunut. Summamuuttujat ”Mahdollisuudet läheisten työtoverisuhteiden solmimiseen”, ”Läheisten työtoverisuhteiden yleisyys”, ”Suhteen syvyys”, ”Tarmokkuus”, ”Omistautuminen” ja ”Uppoutuminen” testattiin normaalijakauman osalta SPSS-ohjelmalla jakauman tarkastelua varten kehitetyn Kolmogorov-Smirnovin testin avulla sekä tarkastelemalla ohjelman tarjoamia normaalijakaumaa esittäviä kuvioita. Kolmogorov-Smirnovin testin testioletuksena on, että ”Muuttuja noudattaa normaalijakaumaa”. Tarkastellut muuttujat eivät noudattaneet niin kutsuttua Gaussin käyrää, vaan olivat vasemmalle vinoja, eli oikealla oli paljon arvoja ja vasemmalla pitkä häntä. Lisäksi Kolmogorov-Smirnovin testi osoitti, että nollahypoteesi, eli normaalijakautuneisuus, hylätään, sillä kaikkien tarkasteltavien muuttujien p-arvot alittivat 0,05 arvon rajan. Aineistolle yritettiin suorittaa muuttujamuunnoksia, jotta normaaliutta vaativat testit olisivat olleet mahdollisia, mutta niiden suorittaminen ei tehnyt vastauksista normaalisti jakautuneita. Muuttujamuunnokset eivät siis olleet tyydyttäviä ja analyysissa siirryttiin epäparametrisiin testeihin.

Kun normaalijakaumaoletus ei toteudu, on syytä käyttää aineiston analyysiin epäparametrisia testejä. Epäparametriset testit eivät tee oletuksia aineiston muuttujien jakaumista. Epäparametrisia testejä ei yleensä nähdä yhtä voimakkaina kuin niiden parametrisia vastinetestejä, sillä niiden avulla ei aina havaita aineiston heikompia ilmiöitä

yhä helposti. Jos aineisto ei ole normaalisti jakautunut, ei parametrisia testejä voida käyttää ja epäparametriset testit voivat olla ainoa vaihtoehto. Epäparametrisista testeistä tässä tutkimuksessa käytettiin Mann-Whitneyn U-testiä ja Kruskal-Wallis-testiä. Muuttujien välisiä korrelaatioita tarkasteltiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimien avulla, koska menetelmä on tarkoitettu epäparametristen aineistojen tarkasteluun. (Nummenmaa, 2004.)

Mann-Whitneyn U-testi voidaan toteuttaa silloin, kun riippumattomien otosten t-testin oletukset eivät ole voimassa. U-testin nollahypoteesina on, että muuttujien järjestyslukujen jakaumat ovat samanlaiset. Nollahypoteesi voidaan kumota, kun jakaumat poikkeavat toisistaan. Kruskal-Wallis-testiä pidetään yksisuuntaisen varianssianalyysin vastineena, silloin kun aineisto ei ole normaalisti jakautunut ja tarvitaan epäparametrinen testi. Testi toimii samalla Mann-Whitneyn U-testin yleistyksenä. Kruskal-Wallis-testi toimii muutoin samalla tavalla kuin Mann-Whitneyn U-testi, mutta vertailtavia jakaumia voi Kruskal-Wallis-testin tapauksessa olla enemmän kuin kaksi. Kruskal-Wallis-testin nollahypoteesina pidetään sitä, että kahden tai useamman järjestyslukujakauman mediaanit ovat yhtä suuret. Näin ollen nollahypoteesin kumoaa se, että jakaumien mediaanit poikkeavat toisistaan. Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa voidaan käyttää silloin, kun halutaan testata epäparametrisen aineiston järjestyslukujen korrelaatioita. Korrelaatiokertoimen arvot vaihtelevat välillä $[-1, 1]$. Normaalisti korrelaatiota merkitään tunnuksella r , mutta Spearmanin järjestyskorrelaation kohdalla merkintä on tunnetusti r_s . (Nummenmaa, 2004.)

Tämä tutkimus toteutettiin pääsääntöisesti kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin, mutta aineiston analyysissä käytettiin apuna myös kvalitatiivisia menetelmiä. Kerättyä aineistoa tulkittiin käyttäen hyväksi laadullista sisällönanalyysia. Tätä menetelmää hyödynnettiin erityisesti avointen kysymysten vastauksia analysoidessa. On väitetty, että kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta ei voida täysin erottaa toisistaan ja että analyysivaiheessa kummallekin on usein tilaa. Ne nähdään nykyään pikemminkin toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi kuin kilpaileviksi tutkimussuuntauksiksi. Esimerkiksi, kyselylomakkeella toteutettu tutkimus voi toimia hyvänä edeltäjänä kvalitatiiviselle aineiston tarkastelulle. Raakana jaotteluna voidaan pitää sitä, että kvantitatiivinen käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen merkityksiä. Näitä jaotteluja ei kuitenkaan pitäisi

asettaa kilpaileviksi vastakohdiksi, vaan toisiaan tukeviksi tutkimusmenetelmiksi. (Hirsjärvi, ym., 2010, 136 – 137.)

Aineistolle toteutettiin laadullista analyysiä lähinnä avointen kysymysten vastauksia tarkastellessa. Avointen kysymysten vastaukset luokiteltiin sisällön analyysin avulla. Sisällönanalyysissä aineistoa voidaan tarkastella niin, että sieltä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja mahdollisten teemojen ja luokkien luomiseksi. Tarkoituksena on luoda tarkasteltavasta kohteesta tiivistetty kuvaus. Kvantitatiivista aineistoa analysoidessa voidaan puhua myös sisällön erittelystä, joka viittaa jonkin tekstin tai dokumentin määrälliseen kuvaukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Tätä tutkimusta varten termi sisällön erittely kuvaa analyysiprosessia jopa paremmin kuin sisällön analyysi, koska avointen kysymysten vastauksien kohdalla nimenomaan laskettiin tiettyjen sanojen ja asioiden esiintymistiheyttä.

5 TULOKSET

Tässä tulosluvussa esitellään tämän tutkimuksen tärkeimmät ja keskeisimmät tulokset. Tuloksia lähestytään tutkimuskysymysten ohjailemana, eli ensin käsitellään työorganisaatioon sitoutumista, sitten läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen luonnetta ja sitten työorganisaatioon sitoutumisen selittäviä tekijöitä. Luvuissa 5.1 ja 5.2 kuvaillaan tutkittavia ilmiöitä erilaisten tunnuslukujen ja avointen vastausten avulla ja luvussa 5.3 kerrotaan enemmän näiden lukujen merkitsevyydestä ja tarkastellaan lähemmin näiden ilmiöiden yhteyksiä.

5.1 Työorganisaatioon sitoutuminen

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, miten työntekijät kuvailevat työorganisaatioon sitoutumistaan ja millä tavalla ihmiset arvioivat työorganisaatioon sitoutumisensa ulottuvuuksia. Tässä tutkimuksessa työorganisaatioon sitoutumista lähestyttiin kolmen ulottuvuuden, tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen, kautta. Vastaajat arvioivat tuntemuksiaan työorganisaatioon sitoutumisesta pohtimalla, kuinka usein he tuntevat itsensä töissä tarmokkaaksi, omistautuneeksi tai uppoutuneeksi. Väittämiä arvioitiin 7-portaisen Likert-asteikon avulla, jossa arvo 7 merkitsi, että tuntemus tulee vastaajalle päivittäin ja arvo 1 kertoi, ettei tuntemusta synny vastaajalle koskaan. Kerätyn tiedon perusteella voidaan todeta, että vastaajat ovat vahvasti sitoutuneita työorganisaatioonsa. Taulukossa 6 on esitelty, miten voimakkaasti kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt keskimäärin arvioivat kokevansa työssään työorganisaatioon sitoutumisen eri osa-alueita.

TAULUKKO 6. Työorganisaatioon sitoutumisen aste

Työorganisaatioon sitoutuminen	Keskiarvo (ka)	Keskihajonta (s)
Tarmokkuus	5,59	1,0
Omistautuminen	5,45	1,3
Uppoutuminen	5,12	1,3

Kun tarkastellaan kaikkia kyselyyn vastanneita työntekijöitä ja heidän vastauksiaan kaikkiin työorganisaatioon sitoutumista mittaaviin väittämiin, huomataan, että vastaajat

ovat käyttäneet kaikkiin väittämiin vastattaessa koko 7-portaista asteikkoa hyväkseen. Tämä on huomattavissa myös keskihajonnoista, jotka ovat kaikkien väittämien kohdalla suuria. Yhdenkään väittämän kohdalla keskihajonta ei ole alle 1,0.

Erityisen vahvasti vastaajat arvioivat väittämää ”Olen hyvin sinnikäs työssäni” ($k_a = 5,86$, $s = 1,1$). Väittämä mittasi tarmokkuutta. Kyseisen väittämän vastauksissa oli kaikista eniten hajontaa työorganisaation sitoutumista mittaavassa osiossa, mikä kertoo voimakkaasti poikkeavista mielipiteistä koko mittarin osalta. Heikoiten vastaajat arvioivat väittämää ”Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut” ($k_a = 4,45$, $s = 1,8$). Ei voida kuitenkaan väittää, että kyseisestä uppoutumisen tunnetta olisi arvioitu erityisen heikoksi, sillä yli neljän keskiarvo kertoo siitä, että vastaajat kokivat tätä tunnetta työssään keskimäärin muutaman kerran kuussa.

Tarkasteltaessa työorganisaatioon sitoutumista mittaavia väittämiä yksitellen tarkemmin, on huomionarvoista todeta, että omistautumista mittaava väittämä ”Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus” keräsi erityisen suuren määrän arvolla 7 arvioituja vastauksia. 44 vastaajaa oli todennut, että he kokevat kyseistä tunnetta työssään päivittäin. Tämän väittämän vastaukset olivat muutenkin nojautuneet enemmän positiivisiin arvioihin. Mielenkiintoista on se, että vaikka omistautuminen ei summamuuttujana ollut vahvimaksi arvioitu työorganisaatioon sitoutumisen osa-alue, sitä mittaava väittämä oli saanut eniten korkeimpia arvioita. Erityisen paljon arvoa 1 kerännyt väittämä oli sama uppoutumista mittaava väittämä kuin keskimääräisesti heikoimmaksi arvioitu tuntemus, eli ”Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut”. Kyseinen väittämä keräsi jopa 15 arvolla 1 varustettua vastausta, mikä tarkoittaa, että 15 vastaajaa ei koe koskaan työssään tätä nimenomaista uppoutumisen tunnetilaa. Samalla mainittakoon, että kyseinen väittämä keräsi kaikista vähiten arvon 7 vastauksia ($n = 10$) ja väittämän vastauksissa oli kaikista eniten hajontaa ($s = 1,9$).

Työorganisaatioon sitoutumisen sisäisiä korrelaatioita tarkasteltiin Spearmanin järjestyskorrelaatioiden avulla. Sitoutumisen osa-alueet korreloivat vahvasti keskenään ja korrelaatiot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < 0,001$). Korrelaatiota esitellään taulukossa 7.

TAULUKKO 7. Työorganisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksien korrelaatiot

Luokka	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen
Tarmokkuus	-	$r_s = .795$	$r_s = .742$
Omistautuminen	$r_s = .795$	-	$r_s = .732$
Uppoutuminen	$r_s = .742$	$r_s = .732$	-

Työorganisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksien korrelaatiot kertovat, että tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ovat kaikki olennaisia ulottuvuuksia tarkasteltaessa sitoutumista näiden ilmiöiden kattokäsitteenä. Korrelaatiot osoittavat, että kaikki ulottuvuudet liittyvät toisiinsa ja niiden kaikkien mittaaminen on tärkeää, kun halutaan kuvailla työorganisaatioon sitoutumista.

5.2 Työtoverisuhteiden läheisyys

Toisessa tutkimuskysymyksessä oltiin kiinnostuneita, millä tavalla vastaajat kuvailevat läheisiksi kokemiaan työtoverisuhteita. Tässä tutkimuksessa työtoverisuhteen läheisyyden katsottiin kirjallisuuden perusteella rakentuvan suhteen kestosta, suhteen tehtävistä, suhteen vuorovaikutuksen määrästä sekä suhteen koetusta syvyydestä. Vastaajia pyydettiin pohtimaan suhdettaan kaikista läheisimmäksi kokemaansa työtoveriin ja arvioimaan kysymyksiä ja väitteitä tämän suhteen pohjalta.

Työtoverisuhteen kesto

Läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen keston arviot jakautuivat melko tasaisesti. Luvut ovat linjassa sen kanssa, kuinka pitkiä vastaajien nykyiset työsuhteet ovat olleet.

Työsuhteen kesto korreloi positiivisesti ja merkitsevästi sen kanssa, kuinka pitkiksi läheiset työtoverisuhteen arvioitiin ($r_s = .654$, $p < 0,01$). Vastaajia pyydettiin arvioimaan läheisimmäksi kokemaansa työtoverisuhteen kestoa valmiiksi määriteltujen luokkien avulla. Luokkia on esitelty taulukossa 8.

TAULUKKO 8. Läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen kesto

Luokka	Frekvenssi (f)	%
Alle vuoden	15	13
1-2 vuotta	27	24
3-5 vuotta	24	22
6-10 vuotta	23	21
Yli 10 vuotta	22	20
Yhteensä	111	100

Jopa viidesosa vastaajista oli työskennellyt organisaatiossaan jo yli 10 vuotta. Tämä selittynee sillä, että niin suuri osa vastaajista (44 %) oli yli 40-vuotiaita ja näin ollen luultavasti ehtineet olla samassa työpaikassa jo useita vuosia. Toisaalta, luvuissa näkyy myös nykypäivälle tyypillinen työpaikkojen vaihtuvuus. Yli puolet vastaajista ilmoitti työskennelleensä nykyisessä työorganisaatiossaan viisi vuotta tai alle.

Suhteen syvyys

Kyselyyn osallistuneiden vastauksista ilmenee, että läheisimmäksi koettu työtoverisuhde on keskimäärin melko syvällinen suhde. Vastaajia pyydettiin arvioimaan työtoverisuhteen syvyyttä 5-portaisella Likert-asteikolla, jossa arvo 5 merkitsi suurta syvyyden määrää ja arvo 1 syvyyden vähäisyyttä ja keskiarvo vastauksille oli 3,51. Keskihajonta vastauksille oli .756.

Vastauksia haluttiin keskiarvojen tarkastelemisen lisäksi luokitella aiemman kirjallisuuden perusteella. Väittämä, joka valittiin edustamaan suhteen syvyyttä oli ”Mielestäni olemme hyvin läheisiä” ja vastaajien antamat arviot jaettiin kolmeen luokkaan, joissa arvot 1 ja 2 sijoituivat ensimmäiseen luokkaan, arvot 3 ja 4 keskimmäiseen luokkaan ja arvo 5 kolmanteen luokkaan. Luokkia on esitelty taulukossa 9.

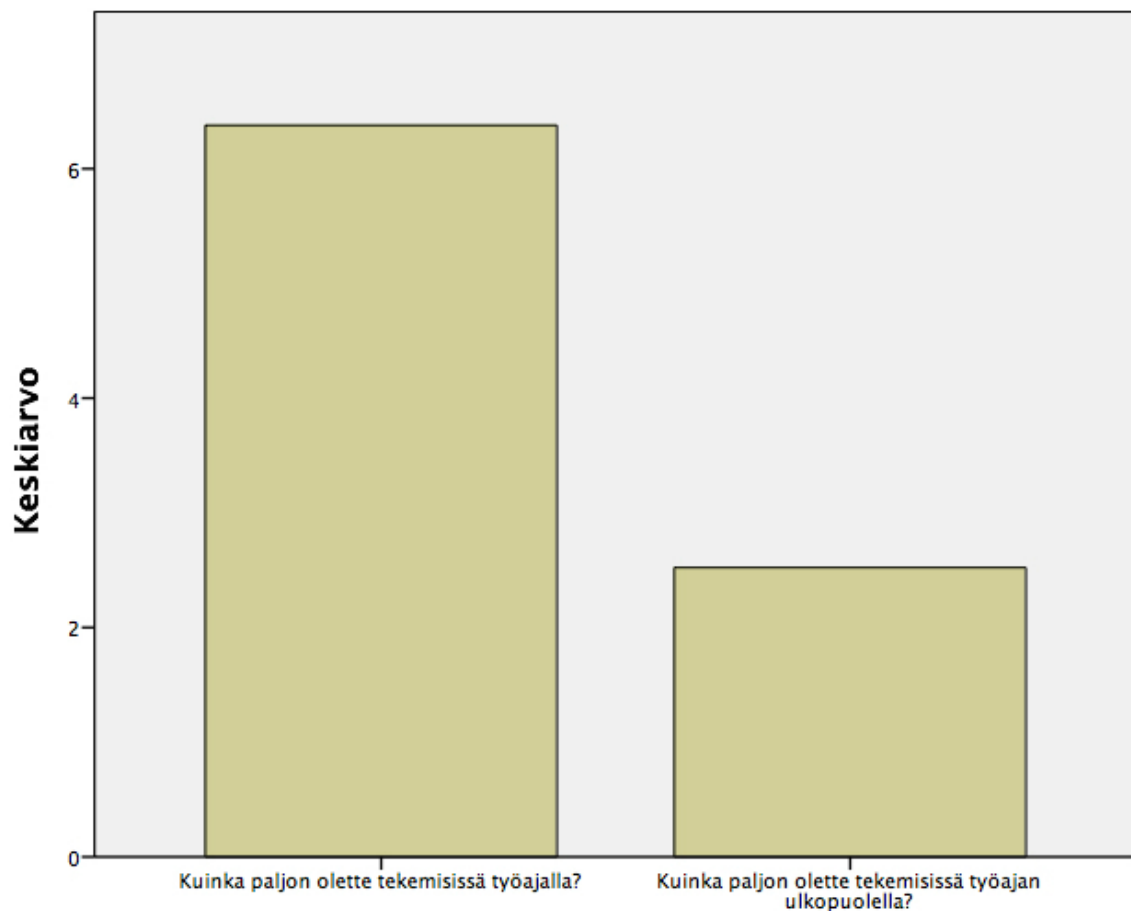
TAULUKKO 9. Läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen syvyys

Luokka	Frekvenssi (f)	%	Keskiarvo (ka)	Keskihajonta (s)
Ei kovin läheinen työtoverisuhde	29	26	1,66	0,5
Hyvä työtoverisuhde	68	61	3,59	0,5
Erityisen läheinen työtoverisuhde	14	13	5	0,0
Yhteensä	111	100		

Jos tarkastellaan kaikkien vastanneiden keskiarvoa läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen osalta, huomataan, että pyöristettäessä keskiarvo ($ka = 3,51$) kallistuu erityisen läheisen työtoverisuhteen puolelle. Näin ollen tutkimuksen kannalta on mielekkäämpää tutkia luokkia erillisinä kokonaisuuksinaan, sillä kaikkien vastaajien antama keskiarvo antaa osittain väärän kuvan tuloksista.

Vuorovaikutuksen määrä

Vastaajat olivat selkeästi enemmän tekemisissä läheisimmäksi kokemansa työtoverinsa kanssa työajalla kuin sen ulkopuolella. Vietettyä aikaa yhdessä arvioitiin 7-portaisen Likert-asteikon avulla (1 = En/ei koskaan, 2 = Muutaman kerran vuodessa, 3 = Kerran kuussa, 4 = Muutaman kerran kuussa, 5 = Kerran viikossa, 6 = Muutaman kerran viikossa, 7 = Päivittäin). Vastaajat raportoivat olevansa keskimäärin tekemisissä pohtimansa henkilön kanssa työajalla muutaman kerran viikossa ($ka = 6,38$, $s = 1,0$). Työajan ulkopuolella vastaajat kertoivat olevansa saman henkilön kanssa tekemisissä keskimäärin kerran kuussa ($ka = 2,52$, $s = 1,3$). Kuviossa 2 on havainnollistettu, kuinka paljon vastaajat ovat keskimäärin tekemisissä läheisimmäksi kokemansa työtoverin kanssa työajalla sekä työajan ulkopuolella.



KUVIO 2. Vuorovaikutuksen määrä läheisimmäksi koetussa työtoverisuhteessa

Työntekijät viettävät työajalla aikaa läheisimmäksi kokemansa työtoverin kanssa melko usein, mutta työajan ulkopuolella sama ilmiö ei tunnu toistuvan. Vaikka tulokset osoittavat, että yli puolet vastaajista pitää läheisimmäksi kokemaansa työtoverisuhdetta hyvänä tai erityisen läheisenä työtoverisuhteena, suhdetta ylläpidetään selkeästi enemmän työpaikalla kuin työajan ulkopuolella. Vastauksissa on toki paljon hajontaa, joten erilaisia tapauksia on useita. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut, ettei koskaan olisi pohtimansa henkilön kanssa tekemisissä työajalla, mikä oli myös oletettavaa, koska kyseessä oli työtoveri. Vastaajista kuitenkin löytyi työntekijöitä, jotka eivät vastauksiensa perusteella koskaan viettäneet aikaa läheisimmäksi kokemansa työtoverin kanssa työajan ulkopuolella. Toisaalta vastaajissa oli niitäkin, jotka kertoivat olevansa tekemisissä pohtimansa henkilön kanssa työajan ulkopuolella jopa päivittäin.

Ne vastaajat, jotka olivat ilmoittaneet avoimissa vastauksissa läheisimmäksi kokemansa työtoverisuhteen merkitsevän heille syvää ystävyyttä, olivat keskimääräistä enemmän vuorovaikutuksessa myös työajan ulkopuolella. Työtoverisuhteen tärkeäksi ystävyysuhteeksi määritelleet työntekijät olivat vuorovaikutuksessa työtoverinsa kanssa työajan ulkopuolella keskimäärin muutaman kerran kuussa ($k_a = 4,2$).

Suhteen tehtävät

Läheisimmäksi koettujen työtoverisuhteiden tehtäviä kartoitettiin kahdella avoimella kysymyksellä. Vastaajia pyydettiin kertomaan lyhyesti, mitä heidän pohtimansa suhde heille merkitsee ja millaisista asioista he yleensä puhuvat keskenään. Kerätty tieto jaettiin luokkiin vertailemalla vastauksia toisiinsa ja etsimällä niistä yhteneväisyyksiä.

Yksittäinen vastaaja on saattanut mainita useamman kuin yhden merkityksen läheisimmäksi kokemallaan työtoverisuhteelle ja jokainen maininta on sijoittunut johonkin luokkaan. Taulukossa 10 on esitelty läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen merkitystä vastaajille. Tämän kyselyn perusteella vaikuttaisi siltä, että läheisimmäksi koettu työtoverisuhte merkitsee selkeästi eniten sosiaalista tukea. Taulukon alla on esitelty muutamia otteita läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen merkityksen luokista.

TAULUKKO 10. Läheisten työtoverisuhteiden merkitys

Luokka	Frekvenssi (f)	%
Tuki	66	41
Luottamus	28	17
Hauskuus	26	16
Työ	18	11
Syy tulla töihin	13	8
Syvä ystävyys	10	6
Ei mitään	1	1
Yhteensä	162	100

Yli puolet vastaajista mainitsi tuen saamisen jollain tavalla tärkeäksi. Vastaajat kertoivat tuen saamisesta yleensä siten, että kuunteleminen ja ymmärtäminen mainittiin vastauksissa ja ne määriteltiin suhteessa tärkeiksi asioiksi. Vastaukset, joissa tuki, kuunteleminen tai ymmärtäminen selkeästi mainittiin, sisälsivät pohdintaa tuesta sekä

yksityiselämän että työelämän kannalta. Tukea tunnutaan siis tarvittavan monenlaisissa konteksteissa:

”Siitä saa voimia jaksamiseen, saa keinon pallotella asioita” Vastaja 74

”On mukava olla joku, joka kuuntelee ja ymmärtää, varsinkin työasioissa. Samalla on kiva välillä puhua muustakin kuin työstä.” Vastaja 2

Luottamus osoittautui läheisimmäksi koetussa työtoverisuhteessa neljäsosalle vastaajista tärkeäksi osa-alueeksi ja se, että suhde merkitsi vastaajille luottamusta, ilmaistiin hyvin suorasti. Tämä merkitys saattaa linkittyä työelämäkontekstiin siten, että nimenomaan työelämässä ihmiset vaativat lojaaliutta työtovereiltaan ja sitä, että heihin voi luottaa. Tämä saattaa olla jo työtehtävien suorittamisenkin kannalta tärkeää:

”Luottamuksellista keskustelua” Vastaja 62

”Luotettavuutta ja lojaalisuutta” Vastaja 99

Vajaa neljäsosa vastaajista kertoi läheisimmän työtoverisuhteen merkitsevän hauskuutta. Useissa vastauksissa todettiin, että läheisimmäksi koettu työtoveri merkitsee sitä, että työpäivä sujuu mukavammin ja että töissä on seuraa. Näin vastanneet työntekijät eivät kertoneet tarkemmin, millaiset konkreettiset asiat suhteessa ovat työpäiviä piristäviä seikkoja. Voisi olla, että hauskuutta merkitsevissä työtoverisuhteissa viljellään paljon huumoria työn lomassa ja ehkä seurallisuus voisi ilmetä muun muassa taukojen aikaisena seuran pitämisenä:

”Piristää työpäivää” Vastaja 6

”Seurallisuus ja hauskuus” Vastaja 111

Joillekin vastaajille jopa läheisimmäksi koettu työtoverisuhde merkitsi vain vastauksissa annettujen tietojen mukaan ainoastaan työtä ja vastaajat ilmoittivat suhteen olevan puhtaasti työsuhde. Mielenkiintoista joissakin tällaisissa vastauksissa oli se, että työtoverilta kerrottiin haettavan kuitenkin jonkinlaista tukea tai apua työhön, vaikka suhteen merkitys määriteltiin vain työhön liittyväksi:

”Hyvää komppausta työhön liittyvissä lähinnä teknisissä ongelmissa”
Vastaja 5

”Työsuhte” Vastaja 45

Osa vastaajista oli vastauksiensa mukaan kokenut, että läheisimmäksi koettu työtoverisuhte on todella ainoa asia töissä, joka jaksaa innostaa ja ylipäänsä saa saapumaan töihin. Nämä vastaajat eivät kuitenkaan eritelleet, minkälaiset asiat suhteessa luovat kokemuksen siitä, että ilman tätä suhdetta työhön ei välttämättä jaksaisi edes saapua paikalle:

”Ainoa asia miksi kiinnostaa käydä töissä.” Vastaja 8

Pieni osa vastaajista ilmaisi, että läheisimmäksi koettu työtoverisuhte merkitsee heille yleisesti elämässä todella paljon ja että kyseessä on syvä ystävyysuhte. Vastaajat, joiden antamat tiedot luokiteltiin ”Syvä ystävyys” -luokkaan, olivat kaikki maininneet kyselylomakkeessa, että he ovat pohtimansa työtoverin kanssa ystäviä myös työajan ulkopuolella. Ystävyys ei kuitenkaan kaikissa tapauksissa ollut alkanut ennen työsuhteen alkua, vaan vastauksista ilmeni tilanteita, joissa suhte on rakentunut syväksi itse työpaikalla:

”Elinikäistä ystävyyttä” Vastaja 20

”Merkittävä ystävyysuhte” Vastaja 37

Yksi vastaajista koki, että edes läheisimmäksi koettu työtoverisuhte ei merkitse mitään ja että se on täysin turha. Vastaus oli sinänsä melko yllättävä siinä, että jopa kaikista läheisimmäksi koettu työtoverisuhte ei tälle vastaajalle merkinnyt hänen sanojensa mukaan mitään.

Taulukossa 11 on esitelty läheisimmäksi koetussa työtoverisuhteessa esiintyviä puheenaiheita. Kysymyksestä kerättyä tietoa luokiteltaessa vastauksista ilmeni, että työasioista puhuminen mainittiin lähes kaikissa vastauksissa. Tämä johtuu mitä luultavimmin siitä, että läheisimmäksi koetun työtoverin kanssa on luonnollista keskustella usein työasioista mahdollisten muiden puheenaiheiden lisäksi, siksi että läheisimmän työtoverin kanssa saatetaan usein tehdä yhdessä työtehtäviä. Ehkä työntekijät myös kokevat, että työtoverit ymmärtävät nimenomaan työasioita ja niistä

halutaan keskustella enemmän kuin muista asioista. Taulukon alla on esitelty muutamia otteita kustakin puheenaiheen luokasta.

TAULUKKO 11. Läheisten työtoverisuhteiden puheenaiheet

Luokka	Frekvenssi (f)	%
Työasiat	92	37
Vapaa-aika	78	31
Ihmissuhteet	42	17
Maailman tapahtumat	27	11
Hyvin henkilökohtaiset asiat	10	4
Yhteensä	249	100

Suurin osa vastaajista ilmoitti, että he puhuvat läheisimmäksi kokemansa työtoverin kanssa työasioista. Työasioista puhuvat työtoverit kertoivat käyvänsä läpi usein yhteisiä työtehtäviä, mutta myös organisaatiosta ja sen ilmapiiristä kerrottiin puhuttavan. Moni vastaaja kuitenkin painotti, että työasioiden lisäksi he puhuvat asioista työn ulkopuolella. Vain harva ilmoitti puhuvansa läheisimmäksi kokemansa työtoverin kanssa ainoastaan työasioista, vaan usein työasioista mainittaessa vastaajat kertoivat puheenaiheisiin liittyvän muutakin. Kuten suhteen merkityksistä kerrottaessa, myös puheenaiheita käsittelevistä vastauksista käy ilmi, että työtoverilta haetaan jonkinlaista tukea ja kuuntelevaa henkilöä työhaasteista ja ongelmatilanteista puhuttaessa. Vaikuttaisi siis siltä, että työstä puhuminen tai suhteen määrittelyminen vain työtä merkitseväksi voi tarkoittaa myös sosiaalisen tuen etsimistä:

”Puhumme käynnissä olevista caseista, mitä kannattaisi tehdä.” Vastaaja 4

”Puhumme yrityksen paska-prosesseista” Vastaaja 7

”Puhumme työasioista, organisaatioon liittyvät ongelmat” Vastaaja 46

”Puheenaiheena ovat työasiat, työhaasteet, esimiehet” Vastaaja 70

Vastaajat, jotka mainitsivat suhteen puheenaiheeksi vapaa-ajan tapahtumat, kertoivat puhuvansa läheisimmäksi kokevansa työtoverin kanssa muun muassa harrastuksista, perheestä, matkustelusta, opiskelusta ja ruuasta. Monissa vastauksissa kävi ilmi

vertaistuen saaminen ja samanhenkisten ihmisten kanssa puhuminen. Tavallaan nämäkin puheenaiheet voitaisiin tulkita tuen saamiseksi samassa elämäntilanteessa olevalta tai muuten vain ymmärtävältä työtoverilta. Tällöin suhteessa tapahtuu sekä sosiaalista vaihdantaa ja sosiaalista läpäisyä, kun syvällistä itsestä kertomista vaihdetaan sosiaalisiksi tueksi:

”Elämän kaikki asiat käydään läpi” Vastaja 20

”Naiset, autot, pyörät, kaverit” Vastaja 35

”Puheenaiheina ovat lapset, urheilu sekä perinteiset ”miesten jutut”
Vastaja 61

Vaikka monet ilmoittivat vapaa-ajasta puhuttaessa myös perheen liittyvän kyseisiin keskusteluihin, kertoivat monet vastaajat käyvänsä läpi myös muita ihmissuhdeasioita läheisimmäksi kokemansa työtoverin kanssa. Alle puolet vastaajista mainitsi selkeästi puhuvansa pohtimassaan suhteessa muista ihmissuhteista. Puheenaiheina olevista ihmissuhteista varsinkin perhe- ja ystävyysuhteet nousivat vastaajien mukaan tärkeiksi puheenaiheiksi:

”Puhumme kavereista ja muista ihmissuhteista” Vastaja 70

”Yhteisistä työasioista, mutta myös perheestä, ystävistä ja kuulumisista yleensä” Vastaja 29

Maailman tapahtumista puhuvat työtoverit kokivat vastaustensa perusteilla tärkeäksi keskustella suhteessa ajankohtaisista uutisaiheista ja jakaa näkemyksiään muun muassa politiikasta. Ajankohtaisista ilmiöistä puhuminen näyttäytyi vastauksissa tyypillisesti melko pinnallisena puheenaiheena eikä sosiaalista läpäisyä tuntunut tapahtuvan näissä suhteissa runsaasti. Tämän puheenaiheen maininneet vastaajat eivät kertoneet puhuvansa työtoveriensa kanssa esimerkiksi ihmissuhteista:

”Puhumme päivittäisistä uutisaiheista ja työasioista. Melko normaaleista asioista ylipäättänsä” Vastaja 15

Mielenkiintoista avoimissa vastauksissa oli se, että pieni osa oli selkeästi ilmaissut, että läheisimmäksi kokemassaan työtoverisuhteessa voi puhua mistä vain ja keskustelut ovat

avoimia. Nämä vastaajat eivät siis maininneet ainoastaan yksittäisiä puheenaiheita, vaan tuntuivat korostavan suhteen avoimuutta ja sitä, että suhteessa voi kertoa kaiken. Tällaiset vastaajat olivat usein määritelleet työtoverisuhteen syvyyden korkeammilla arvoilla ja näin ollen lukeutuivat suhteen syvyysluokituksessa erityisen läheisen työtoverisuhteen omaavien joukkoon:

”Puhutaan kaikesta, työstä ja vapaa-ajasta, ja soitellaan töiden jälkeen iltaisin aika useasti, voi siis kertoa ihan kaikki” Vastaaja 42

”Ihan laidasta laitaan. Perhe, raha-asiat, ei paljon salattavaa” Vastaaja 49

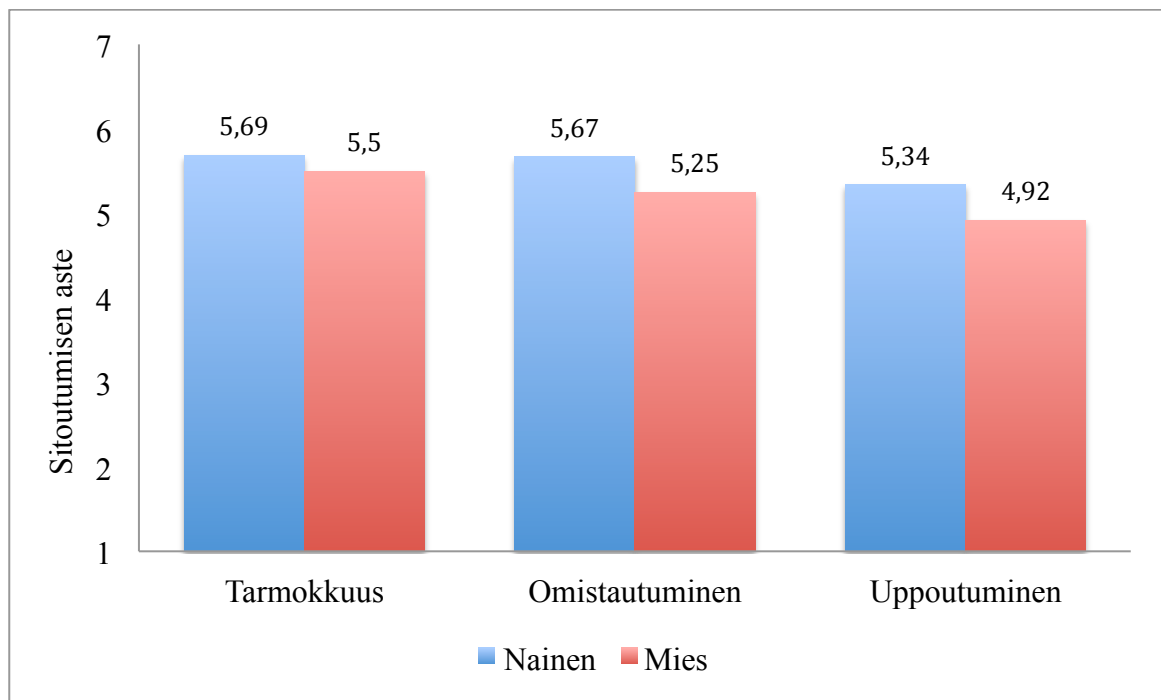
”Puhutaan ihan kaikesta” Vastaaja 95

”Puhumme mistä tahansa asioista” Vastaaja 106

5.3 Työorganisaatioon sitoutumisen selityksiä

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, millaiset asiat ovat yhteydessä vahvaan työorganisaatioon sitoutumiseen.

Kuviossa 3 on esitelty keskiarvojen avulla, miten vastaukset jakautuivat eri sukupuolten kesken jokaisella työorganisaatioon sitoutumisen osa-alueella.



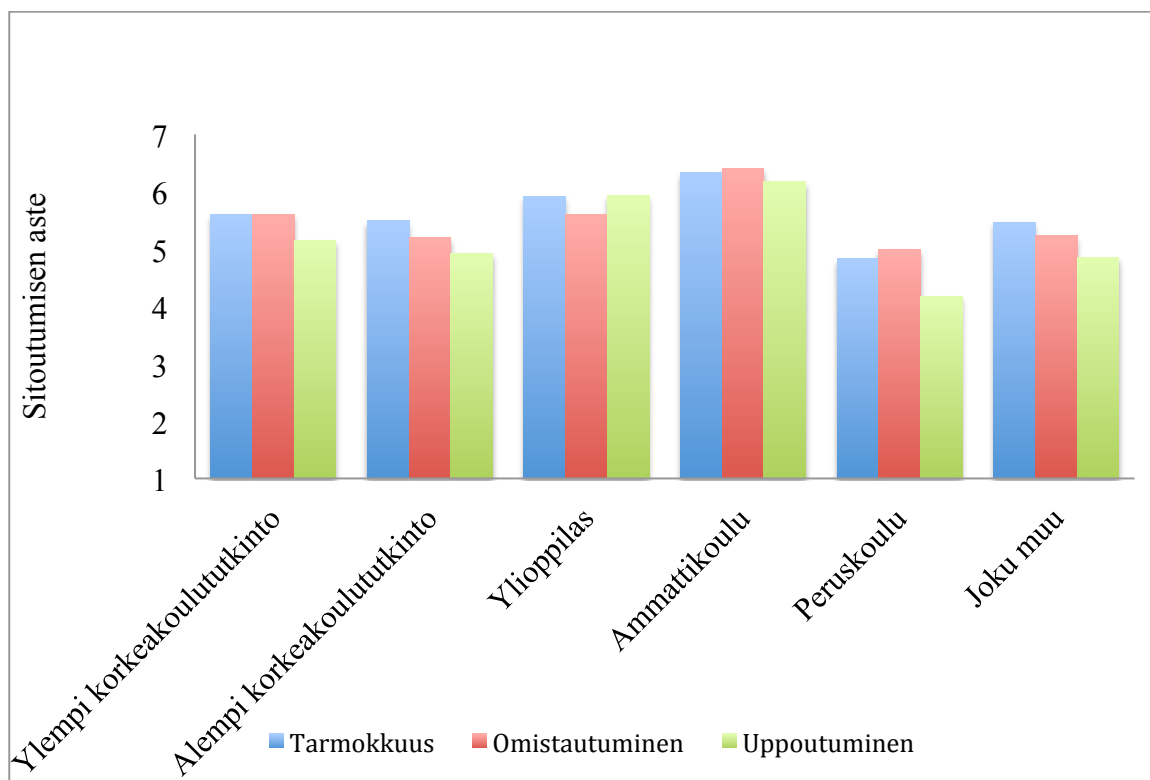
KUVIO 3. Työorganisaatioon sitoutumisen keskiarvot sukupuolittain

Naiset olivat keskimääräisesti arvioineet työorganisaatioon sitoutumisena vahvemman kuin miehet. Tarmokkuus arvioitiin molempien sukupuolten osalta sitoutumisen osa-alueista kaikista vahvimaksi tunteeksi (naisten tarmokkuus: $ka = 5,69$, $s = .978$; miesten tarmokkuus: $ka = 5,5$, $s = 1,2$). Vaikka omistautuminen oli arvioitu yleiskuvaa tarkasteltaessa toiseksi vahvimaksi sitoutumisen osa-alueeksi tarmokkuuden jälkeen, naiset kokivat työssään keskimääräisesti enemmän omistautumista kuin mitä miehet kokivat tarmokkuutta (naisten omistautuminen: $ka = 5,67$, $s = 1,2$; miesten omistautuminen: $ka = 5,25$, $s = 1,4$). Kaikista heikoimmaksi sitoutumisen osa-alueeksi arvioitiin uppoutuminen (naisten uppoutuminen: $ka = 5,34$, $s = 1,1$; miesten uppoutuminen: $ka = 4,92$, $s = 1,4$). Keskihajonta todettiin kaikissa vastauksissa melko suureksi, eli vastaajien sitoutumisen aste vaihteli. Sekä naisten että miesten kohdalla kaikkien sitoutumisen osa-alueiden vaihteluvälin maksimi oli jopa 7. Naiset olivat arvioineet tarmokkuuden ja uppoutumisen heikkoutta vaihteluvälin minimillä 3 ja omistautumista minimillä 2, eli yksikään väite ei saanut naisten kohdalla arvoa 1. Miesten kohdalla keskihajontaa oli havaittavissa paljon enemmän ja miesten joukossa löytyi kaikille sitoutumisen osa-alueille arvioita vaihteluvälin minimillä 1.

Naiset olivat keskimääräisesti arvioineet kokevansa kaikkia työorganisaatioon sitoutumisen osa-alueita enemmän kuin miehet. Vastauksien keskihajonta oli kuitenkin

aina melko suuri ja tarkasteltaessa näiden kahden ryhmän välisiä eroja vastausten tilastollista merkitsevyyttä tutkittiin Mann-Whitneyn U-testin avulla. Nollahypoteesiksi asetettiin ”väittämien keskiarvosummamuuttujan keskiarvo on yhtä suuri naisten ja miesten välillä”. Testin suorittamisen jälkeen todettiin, että tulos ei ollut millään osalla tilastollisesti merkitsevä ($p > 0,05$). Todettiin siis, että sukupuolella ei ole merkitystä työorganisaatioon sitoutumisen asteessa. Kaikista lähimmäksi tilastollista merkitsevyyttä päästiin omistautumisessa, jossa p-arvoksi saatiin .076. Tässä tapauksessa, kun p-arvo on pienempi kuin 0,10, voidaan sanoa, että tulokset omistautumisen osalta ovat suuntaa antavia.

Koulutuksen merkitystä työorganisaatioon sitoutumisessa tarkasteltiin keskiarvojen, keskihajontojen ja tilastollisen merkitsevyyden avulla. Tulosten merkitsevyyttä tutkittiin ensin Kruskal-Wallis testin avulla ja lukujen perusteella voidaan sanoa, että uppoutumista koetaan tilastollisesti merkitsevästi, mutta tarmokkuuden ja omistautumisen osalta tilastollista päättelyä on tämän tutkimuksen puitteissa hankala tehdä. Tämän jälkeen uppoutumisen osalta jokaiselle koulutusasteen ryhmälle suoritettiin parittaiset Mann-Whitneyn U-testit, jotta voitaisiin osoittaa ne ryhmät, joissa on eroavaisuuksia tilastollisesti merkitsevästi. Mann-Whitneyn U-testin nollahypoteesiksi asetettiin esimerkiksi ”väittämien keskiarvosummamuuttujan keskiarvo on yhtä suuri ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden ja alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden välillä”. Samanlainen testi suoritettiin jokaiselle koulutukselle, jolloin nollahypoteesiin vaihdettiin testattavien koulutusryhmien nimet. Kuviossa 4 ja taulukossa 12 on tiivistettynä tietoa eri koulutustaustan omaavien vastaajien sitoutumisesta.



KUVIO 4. Työorganisaatioon sitoutumisen jakauma koulutuksittain

TAULUKKO 12. Työorganisaatioon sitoutumisen tunnuslukuja koulutuksittain

Luokka	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen
Ylempi korkeakoulututkinto	ka = 5,61 s = 1,1	ka = 5,60 s = 1,2	ka = 5,15 s = 1,2
Alempi korkeakoulututkinto	ka = 5,49 s = 1,1	ka = 5,20 s = 1,5	ka = 4,92 s = 1,4
Ylioppilas	ka = 5,92 s = 1,4	ka = 5,60 s = 1,9	ka = 5,94 s = 1,5
Ammattikoulu	ka = 6,33 s = .471	ka = 6,40 s = .566	ka = 6,17 s = .236
Peruskoulu	ka = 4,83 s = .564	ka = 5,00 s = .752	ka = 4,17 s = .341
Joku muu	ka = 5,47 s = .799	ka = 5,23 s = 1,3	ka = 4,86 s = .891
Merkitsevyys (p) Kruskal-Wallis testi	.371	.420	.045*

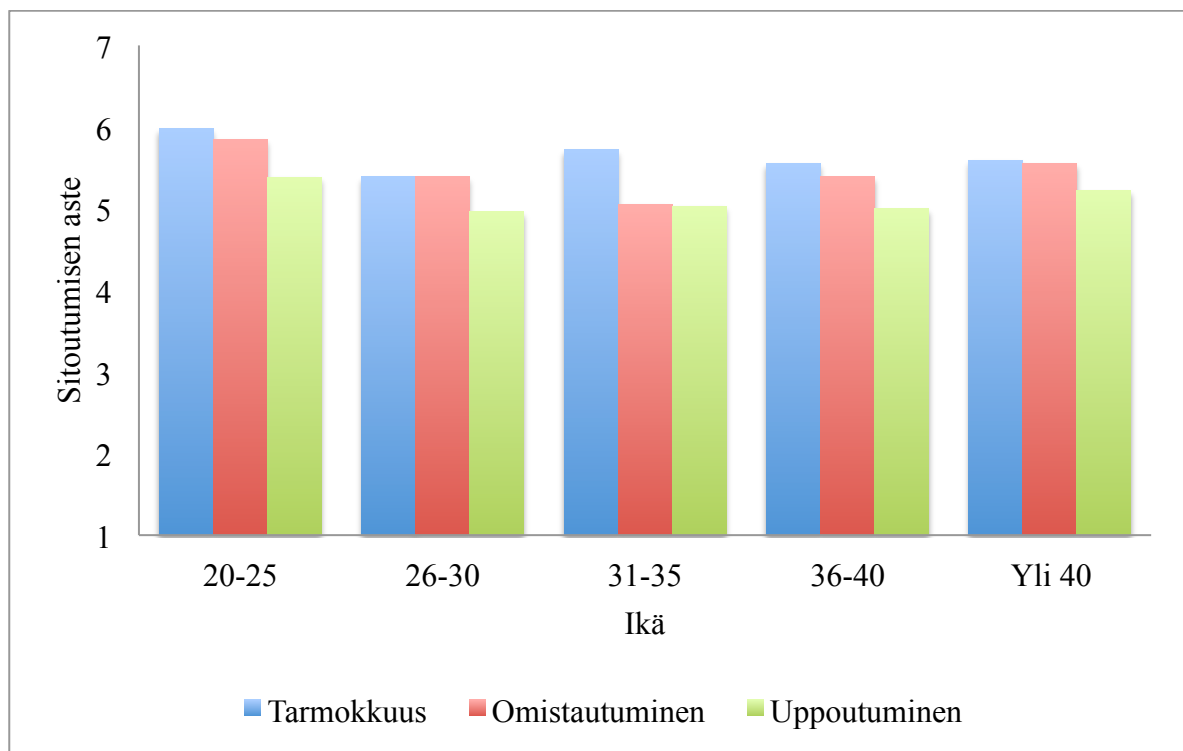
Mann-Whitneyn U-testit osoittivat, että tilastollisesti merkitsevät ryhmien väliset erot löytyivät ylempään korkeakoulututkintoon suorittaneiden ja ylioppilastutkintoon

suorittaneiden väliltä ($p = 0,011$) sekä alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden ja ylioppilastutkinnon suorittaneiden väliltä ($p = 0,016$). Tilastollisen merkitsevyyden ohjeiden mukaan p-arvot osoittavat, että näiden ryhmien väliset erot ovat tilastollisesti melkein merkitseviä ($p < 0,05$).

Kaikista sitoutuneimpia työorganisaatioihinsa olivat tämän tutkimuksen mukaan korkeintaan ammattikoulun käyneet työntekijät ja heidän sitoutumisensa oli näistä ryhmistä vahvinta kaikilla sitoutumisen eri ulottuvuuksilla ($ka > 6$). Vaikka tutkimuksessa keskimäärin tarmokkuus arvioitiin vahvimaksi sitoutumisen osa-alueeksi, koulutuksia vertaillen kävi ilmi, että korkeintaan ammattikoulun ja peruskoulun käyneet vastaajat arvioivat omistautumisen vahvimaksi näistä osa-alueista. Toisaalta korkeintaan ylioppilastutkinnon suorittaneet arvioivat omassa ryhmässään omistautumisen kaikista heikoimmaksi työorganisaation sitoutumisen tunteeksi ($ka = 5,60$). Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneilla jokaista sitoutumisen osa-aluetta oli arvioitu koko skaalaa hyväksikäyttäen. Vaikka alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden keskihajonnat olivat suurempia kuin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneilla, he eivät olleet antaneet millekään ulottuvuudelle arvoa 1. Ylioppilastutkinnon suorittaneissa huomio kiinnittyy omistautumiseen ja sen todella suureen keskihajontaan ($s = 1,9$). Nämä vastaajat eivät olleet käyttäneet arviointiin koko skaalaa, vaan vaihteluvälin minimi omistautumiselle oli 2. Ammattikoulun käyneiden kohdalla huomionarvoista on se, että keskihajonnat olivat pieniä ja vaihteluvälin minimi oli jokaiseen sitoutumisen ulottuvuuteen 6. Voidaan siis päätellä korkeintaan ammattikoulun käyneiden vastaajien olevan todella sitoutuneita työorganisaatioonsa. Peruskoulun käyneiden vastaajien sitoutumisen keskihajonnat olivat myös melko pieniä, mutta sitoutuminen jäi paikoin verrattain alhaiseksi.

Selvästi vähiten uppoutumista kokivat vain peruskoulun suorittaneet vastaajat, joiden uppoutumisen kokemukset jäivät keskimääräisesti arvoon 4 (muutaman kerran kuussa). Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet kokivat uppoutumista keskimäärin kerran viikossa, kun taas kaikki muut vastaajat (ylempi korkeakoulututkinto, ylioppilas, ammattikoulu) raportoivat kokevansa uppoutumista keskimäärin jopa muutaman kerran viikossa.

Iän merkitystä työorganisaatioon sitoutumisen kannalta tarkasteltiin niin ikään keskiarvojen, keskihajontojen ja tilastollisen merkitsevyyden avulla. Iän merkitystä työorganisaatioon sitoutumisen kannalta tutkittiin Kruskal-Wallis testin avulla. Nollahypoteesiksi asetettiin ”väittämien keskiarvosummamuuttujan järjestyslukujakauman mediaanit ovat yhtä suuret eri ryhmien välillä”. Iän kohdalla p-arvo ylitti jokaisen sitoutumisen osa-alueen kohdalla merkitsevyyden rajan ($p > 0,05$), joten voidaan todeta, että työorganisaatioon sitoutuminen ei vaihtelee iän mukaan. Työorganisaation sitoutumisen arviointia ikäryhmittäin on esitelty tarkemmin kuviossa 5 ja taulukossa 13.



KUVIO 5: Työorganisaatioon sitoutumisen jakauma ikäryhmittäin

TAULUKKO 13. Työorganisaatioon sitoutumisen tunnuslukuja ikäryhmittäin

Luokka	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen
20-25	ka = 5,98 s = .819	ka = 5,85 s = .791	ka = 5,38 s = 1,3
26-30	ka = 5,39 s = .940	ka = 5,39 s = 1,2	ka = 4,96 s = 1,0
31-35	ka = 5,72 s = .941	ka = 5,05 s = 1,7	ka = 5,03 s = 1,2
36-40	ka = 5,55 s = 1,0	ka = 5,39 s = 1,2	ka = 5,00 s = 1,2
Yli 40	ka = 5,59 s = 1,2	ka = 5,55 s = 1,4	ka = 5,22 s = 1,4
Merkitsevyys (p) Kruskal-Wallis testi	.520	.545	.552

Kyselyn vastauksista ilmeni, että 20–25-vuotiaat vastaajat arvioivat itsensä kaikista voimakkaimmin sitoutuneiksi työorganisaatioonsa. He olivat arvioineet jokaista sitoutumisen osa-aluetta hyvin korkeilla arvoilla, sillä esimerkiksi tarmokkuuden ja uppoutumisen vähimmäisarvot olivat vastauksien mukaan jopa 5, eli näitä tuntemuksia koettiin hyvin useasti. 26–30-vuotiaissa mielenkiintoista oli, että uppoutuminen ei saanut keneltäkään arvoa 7. Kolmannessa luokassa, eli 31–35-vuotiaissa kaikkia sitoutumisen osa-alueita oli arvioitu jopa korkeimmalla arvolla, mutta huomio kiinnittyy omistautumisen suureen keskihajontaan. Tässä ryhmässä omistautumisen arviot jakautuivat hyvin epätasaisesti ja vaihteluvälin minimi oli tässä kohtaa 2. 36–40-vuotiaiden ryhmästä ei noussut merkittäviä huomioita. Yli 40-vuotiaat taas olivat arvioineet jokaista sitoutumisen osa-aluetta koko skaalan avulla, mikä näkyikin suurissa keskihajonnoissa. Kuten koko kyselyn vastauksista oli huomattavissa, myös ikäryhmittäin tarmokkuus oli arvioitu aina korkeimmaksi sitoutumisen osa-alueeksi.

Läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen syvyyden yhteyttä työorganisaatioon sitoutumiseen tutkittiin ensin Spearmanin järjestyskorrelaatioiden avulla. Syvyyden osalta havaittiin vähän korrelaatiota kaikkien työorganisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksien kanssa, mutta korrelaatio oli kaikkien kohdalla niin heikkoa ($r_s < .400$), että läheisen työtoverisuhteen syvyydellä ei todennäköisesti ole yhteyttä työorganisaatioon sitoutumiseen. Tarmokkuuden osalta korrelaatio oli .241, uppoutumisen osalta .208 ja

omistautumisen osalta .234. Kaikki korrelaatiot todettiin tilastollisesti melkein merkitseviksi ($p < .05$).

Seuraavaksi tutkittiin työorganisaatioon sitoutumista vain niiden vastaajien osalta, jotka olivat antaneet läheisimmäksi koetun työtoverisuhteensa syvyydelle arvon 5, jolloin heidän suhteensa luokiteltiin erityisen läheisiksi työtoverisuhteiksi. Erityisen läheisen työtoverisuhteen omaavat työntekijät olivat keskiarvojen perusteella hyvin sitoutuneita työorganisaatioonsa (tarmokkuus $ka = 5,80$; $s = 1,0$, omistautuminen $ka = 5,68$; $s = 1,2$, uppoutuminen $ka = 5,45$; $s = .983$). Huomionarvoista on kuitenkin se, että tarkasteltaessa sitoutumisen astetta niiden kohdalla, jotka olivat arvioineet läheisimmäksi kokemansa työtoverisuhteen syvyyden arvoilla 1 ja 2 ja näin ollen saaneet suhteelleen luokituksen ”ei kovin läheinen työtoverisuhte”, olivat selkeästi vähemmän sitoutuneita työorganisaatioonsa. Heidän kohdallaan tarmokkuuden keskiarvo oli 3,54 ($s = 1,8$), omistautumisen keskiarvo oli 3,50 ($s = 2,1$) ja uppoutumisen keskiarvo oli 3,00 ($s = 1,6$). Keskimmäärin heikosti läheisyyttä kokevat työntekijät kokivat sitoutumisen tunnetta työorganisaatiossaan vain kerran kuussa. Vastauksissa oli toki paljon hajontaa ja omistautumisen kohdalla skaalaa oli käytetty jopa vaihteluvälin maksimiin 6 asti, joten johtopäätöksiä tästä kuvailevasta analyysistä on hankala vetää.

Vuorovaikutuksen määrän yhteyttä työorganisaatioon sitoutumiseen tutkittiin vertailemalla ensin eri ryhmien keskiarvoja toisiinsa tunnuslukujen avulla. Keskimmääristä työorganisaatioon sitoutumista työajan ulkopuolella tapahtuvan vuorovaikutuksen määrän perusteella on esitelty tarkemmin taulukossa 14.

TAULUKKO 14. Työorganisaatioon sitoutuminen työajalla tapahtuvan vuorovaikutuksen määrän perusteella

	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen
Vähemmän kuin kerran viikossa	ka = 4,86 s = 1,9	ka = 4,80 s = 2,0	ka = 3,94 s = 1,9
Kerran viikossa tai enemmän	ka = 5,63 s = 1,0	ka = 5,49 s = 1,3	ka = 5,19 s = 1,2
Merkitsevyys (p) Mann-Whitneyn U-testi	.392	.236	.083

Näyttäisi siltä, että ne työntekijät, jotka ovat vähemmän työajalla tekemisissä läheisimmäksi kokemansa työtoverin kanssa, ovat heikommin sitoutuneita kuin ne vastaajat, jotka ovat tekemisissä kerran viikossa tai useammin. Keskihajonnat vastauksissa ovat todella suuria, mutta se selittynee sillä, että vain 6 vastaajaa ilmoitti olevansa vuorovaikutuksessa läheisimmäksi kokemansa työtoverin kanssa vähemmän kuin kerran viikossa.

Tuloksista herääkin kysymys, joutuvatko nämä 6 vastaajaa tekemään todella yksinäistä työtä, jos läheisimmäksi koettu työtoveri on heidän kanssaan vuorovaikutuksessa niin vähän. Kuten tuloksista on luettavissa, nämä vastaajat arvioivat tarmokkuuden tunteen kaikista vahvimaksi sitoutumisen osa-alueeksi ja se näkyi myös yksittäisten väittämien tasolla. Esimerkiksi väittämä ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni” oli saanut keskiarvoksi 5,17 (s = 2,1). Myös se, että uppoutuminen arvioitiin tämän vastaajaryhmän sisällä heikoimmaksi sitoutumisen osa-alueeksi, näkyy yksittäisten väittämien tasolla. Esimerkiksi väittämä ”Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut” sai keskiarvoksi vain 2,67 (s = 2,0).

Keskiarvoja vertailtiin toisiinsa myös Mann-Whitneyn U-testin avulla. Nollahypoteesiksi asetettiin ”väittämien keskiarvosummamuuttujan keskiarvo on yhtä suuri molempien ryhmien välillä”. Kuten taulukosta on luettavissa, tuloksissa ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa, sillä kaikki p-arvot ylittävät arvon 0,05. Jos otoskoko olisi isompi, saattaisi uppoutumisen osa-alue tulla lähelle suuntaa antavuutta.

Keskimääräistä työorganisaatioon sitoutumista työajan ulkopuolella tapahtuvan vuorovaikutuksen määrän perusteella on esitelty tarkemmin taulukossa 15.

TAULUKKO 15. Työorganisaatioon sitoutuminen työajan ulkopuolella tapahtuvan vuorovaikutuksen määrän perusteella

	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen
Vähemmän kuin kerran viikossa	ka = 5,56 s = 1,0	ka = 5,41 s = 1,3	ka = 5,11 s = 1,3
Kerran viikossa tai enemmän	ka = 5,97 s = 1,1	ka = 5,94 s = 1,4	ka = 5,25 s = .775
Merkitsevyys (p) Mann-Whitneyn U-testi	.095	.059	.857

Ne työntekijät, jotka olivat tekemissä läheisimmäksi kokemansa työtoverin kanssa työajan ulkopuolella kerran viikossa tai enemmän, olivat jokaisella sitoutumisen osa-alueella vahvemmin sitoutuneet työorganisaatioonsa kuin ne vastaajat, jotka olivat työajan ulkopuolella tekemisissä läheisimmäksi kokemansa työtoverin kanssa vähemmän kuin kerran viikossa. Ero näiden ryhmien välillä ei kuitenkaan ollut niin suuri kuin työajalla tapahtuvaa vuorovaikutuksen määrää ja sen yhteyttä sitoutumiseen tarkastellessa.

Kuten työajalla tapahtuvan vuorovaikutuksen määrää, myös työajan ulkopuolella olevaa vuorovaikutusta tarkasteltiin vertailemalla keskiarvoja toisiinsa myös Mann-Whitneyn U-testin avulla. Nollahypoteesiksi asetettiin ”väittämien keskiarvosummamuuttujan keskiarvo on yhtä suuri molempien ryhmien välillä”. Kuten tunnusluvut kertovat, ei tässäkään tapauksessa päästä kovinkaan lähelle tilastollista merkitsevyyttä. Kaikki p-arvot ylittävät arvon 0,05. Omistautuminen on jo lähes suuntaa antavalla tasolla.

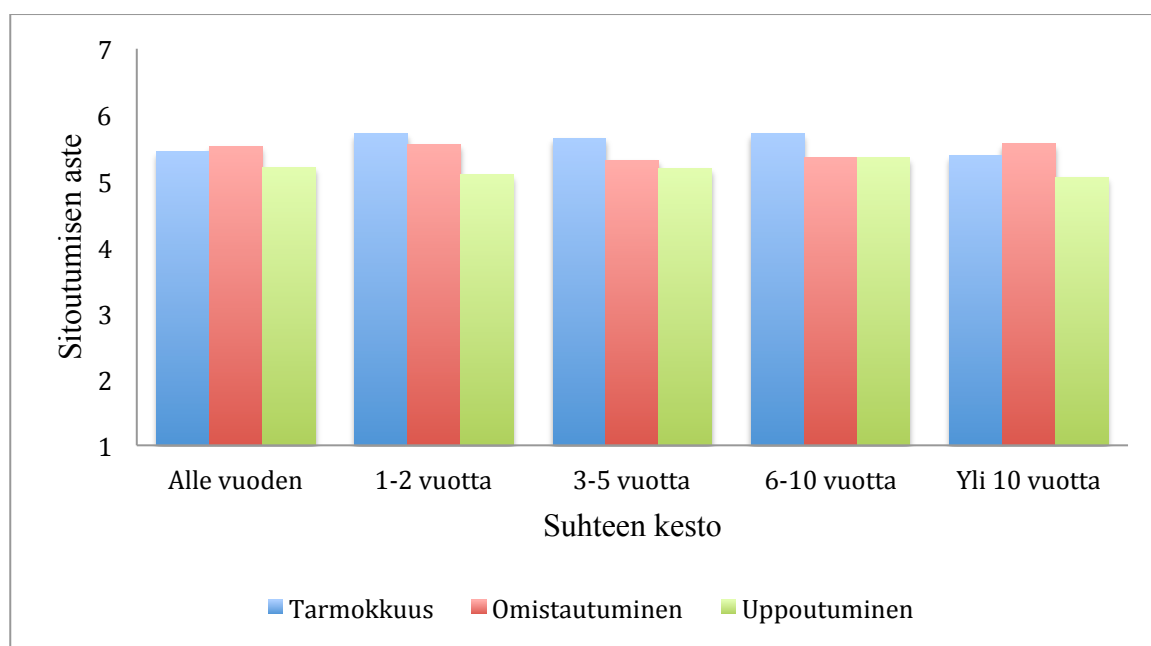
Läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen keston yhteyttä työorganisaatioon sitoutumiseen tarkasteltiin tekemällä keskiarvovertailuja ja analysoimalla niiden merkitsevyyttä Kruskal-Wallis testin avulla. Keskiarvovertailujen perusteella joitain eroja ryhmien

välillä on havaittavissa, mutta Kruskal-Wallis testin osoitti, että ryhmien väliset erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä millään sitoutumisen osa-alueella.

Keskiarvoja, niiden hajontoja ja niiden merkitsevyyttä esitellään tarkemmin taulukossa 16 ja kuviossa 6.

TAULUKKO 16. Työorganisaatioon sitoutuminen läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen keston perusteella

Luokka	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen
Alle vuoden	ka = 4,67 s = 1,8	ka = 4,62 s = 1,7	ka = 4,03 s = 1,7
1-2 vuotta	ka = 5,61 s = .660	ka = 5,40 s = 1,2	ka = 5,06 s = 1,1
3-5 vuotta	ka = 5,53 s = .983	ka = 5,12 s = 1,5	ka = 5,04 s = 1,4
6-10 vuotta	ka = 5,81 s = 1,0	ka = 5,81 s = 1,0	ka = 5,37 s = 1,0
Yli 10 vuotta	ka = 5,74 s = 1,2	ka = 5,76 s = 1,3	ka = 5,46 s = 1,2
Merkitsevyys (p) Kruskal-Wallis testin	.459	.630	.995



KUVIO 6. Työorganisaatioon sitoutuminen läheisimmäksi koetun työtoverisuhteen keston perusteella

Läheisimmäksi koettujen työtoverisuhteiden kestojen keskiarvoja tarkastelemalla vaikuttaisi ensin siltä, että sitoutuminen jossain määrin nousee, jos työtoverisuhde on jatkunut ainakin yli yhden vuoden. Spearmanin järjestyskorrelaatiot kuitenkin osoittavat, että sitoutuminen ei kasva, kun suhteen kesto kasvaa. Korrelaatiot jäivät suhteen keston ja kaikkien sitoutumisen osa-alueiden kannalta alhaisiksi ($r_s < .400$). Huomionarvoista tuloksissa on se, että alle vuoden läheisimmän työtoverinsa tunteneiden sitoutumisen asteen keskiarvo jää jokaisen sitoutumisen ulottuvuuden kohdalla alle arvon 5. Tämä voi selittyä sillä, että alle vuoden läheisimmäksi kokemansa työtoverinsa tunteneet eivät yksinkertaisesti ole ehtineet muodostaa yhtä läheistä suhdetta työtoverin kanssa kuin pidempään tunteneet työntekijät, jolloin läheisyyden merkitys sitoutumisessa jää vääjämättä alhaisemmaksi.

Läheisten työtoverisuhteiden lisäksi tarkastelun alla oli se, miten työorganisaation yleinen ilmapiiri työtoverisuhteita kohtaan on yhteydessä työorganisaatioon sitoutumiseen. Ilmapiirin osalta vastaajia pyydettiin arvioimaan työorganisaation ilmapiiriä 5-portaisen Likert-asteikon avulla jossa arvo 5 viittasi hyvään ilmapiiriin ja arvo 1 huonoon ilmapiiriin. Taulukossa 17 on havainnollistettu ilmapiiriin liittyviä tunnuslukuja.

TAULUKKO 17. Työorganisaation ilmapiiri

Luokka	Keskiarvo (ka)	Keskihajonta (s)
Mahdollisuudet läheisiin työtoverisuhteisiin	4,28	.673
Läheisten työtoverisuhteiden yleisyys	3,45	.960

Tuloksista ilmenee, että työorganisaatiossa pääosin koetaan olevan hyvät mahdollisuudet työtoverisuhteiden muodostamiselle ja työorganisaatiossa kannustetaan ja rohkaistaan työtoverien väliseen vuorovaikutukseen. Läheisiä työtoverisuhteita ei kuitenkaan raportoida olevan yleisesti ottaen erityisen paljon.

Sekä läheisten työtoverisuhteiden mahdollisuudet että niiden yleisyys korreloivat jossain määrin työorganisaatioon sitoutumisen kaikkien osa-alueiden kanssa. Korrelaatiot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < 0,001$). Uppoutumisen ja omistautumisen osalta

korrelaatio ei kuitenkaan ole riittävän suuri, jotta voitaisiin todeta, että työorganisaation ilmapiiri selittäisi työorganisaatioon sitoutumista. Eniten positiivista korrelaatiota havaittiin ilmapiirin molempien osa-alueiden osalta tarmokkuuden kanssa. Taulukossa 18 esitellään korrelaatioita tarkemmin työorganisaation ilmapiirin ja työorganisaatioon sitoutumisen välillä.

TAULUKKO 18. Ilmapiirin ja sitoutumisen väliset korrelaatiot

Luokka	Tarmokkuus	Uppoutuminen	Omistautuminen
Mahdollisuudet läheisiin työtoverisuhteisiin	$r_s = .496$ $p < .001^*$	$r_s = .352$ $p < .001^*$	$r_s = .377$ $p < .001^*$
Läheisten työtoverisuhteiden yleisyys	$r_s = .415$ $p < .001^*$	$r_s = .341$ $p < .001^*$	$r_s = .339$ $p < .001^*$

Korrelaatioiden perusteella voidaan siis varovasti todeta, että silloin, kun organisaatio rohkaisee jäseniään työtoverien väliseen vuorovaikutukseen ja silloin, kun ihmisillä todella on olemassa läheisiä työtoverisuhteita, tarmokkuuden tunne työssä kasvaa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella työtoverisuhteiden läheisyyttä ja työorganisaatioon sitoutumista sekä selittää ja kuvailla niiden välisiä yhteyksiä. Tutkimuskysymysten avulla pyrittiin saamaan tietoa ihmisten sitoutumisen asteesta työorganisaatioon sitoutumisen eri ulottuvuuksia hyödyntäen, kuvailemaan läheisiä työtoverisuhteita, selittämään näiden suhteiden ja työorganisaatioon sitoutumisen yhteyksiä sekä tarkastelemaan työorganisaation ilmapiiriä erityisesti työtoverisuhteita koskien.

Työorganisaatioon sitoutumisen luonne

Työorganisaatioon sitoutumista lähestyttiin tässä tutkimuksessa kolmen ulottuvuuden, tarmokkuuden, uppoutumisen ja omistautumisen, kautta. Pääosin vastaajat vaikuttivat hyvin sitoutuneilta työorganisaatioihinsa ja työ vaikutti keskimääräisesti vastaajille mielekkäältä. Tarmokkuus arvioitiin johdonmukaisesti toistuvimmaksi tunteeksi työorganisaatioon sitoutumisen osa-alueista. Tulokset siis kertovat, että vastaajat jaksavat keskimääräisesti panostaa työhönsä hyvin ja tuntevat olonsa energiseksi työssään. Tarmokkuus työssä voisi selittyä muun muassa sillä, miten paljon tänä päivänä puhutaan elämänhallinnasta ja jaksamisen tärkeydestä. Ihmiset ovat tietoisia loppuun palamisen riskeistä ja mediassa liikkuu paljon ohjeita työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamiselle. Myös työnantajat tekevät nykyään paljon myönnytyksiä työntekijöiden vapaa-ajan sovittamiselle työelämän oheen ja perheiden hyvinvointi korostuu yhteiskunnassamme. Työnantajan puolelta sitouttaminen tuntuu tässä tapauksessa onnistuneelta, kun tulos on tarmokkuuden osalta sitoutunut henkilöstö.

Vähiten työorganisaation sitoutumisen osa-alueista vastaajat arvioivat kokevansa uppoutumista. Vastaukset väitteisiin kuten ”Kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympäriltäni” ja ”Olen täysin uppoutunut työhöni” saivat selkeästi skaalan heikomman päään arviointeja ja vastaajat antoivat ymmärtää, että työhön uppoutuminen on hankalaa. Tämä saattaa johtua nykypäivän työnteon luonteesta. Monissa työorganisaatioissa tunnutaan suosivan avokonttoreita ja työ on muutenkin hektistä ja ympärillä tapahtuu paljon. Työntekeä saattaa usein keskeytyä kiireellisten sähköpostien tai muiden

yhtäkkisten tehtävien toimesta ja pitkäjänteinen työ on hankala toteuttaa. Uppoutumisen puute saattaa kertoa lähinnä keskittymisrauhan puutteesta.

Huomiota herättävää tuloksissa oli se, että kun työorganisaatioon sitoutumista tarkasteltiin eri näkökulmista yksittäisten väittämien tasolla, yksi väittämä näyttäytyi johdonmukaisesti heikoiten arvioituna tunteena. Kyseinen väittämä oli ”Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut”. Väittämä arvioitiin jatkuvasti heikoimmaksi tunteeksi kaikista työorganisaatioon sitoutumista mittaavista väittämistä. Syynä tähän voi olla se, että tämän kyselyn vastaajat eivät näe työstä tarvittaessa irrottautumista huonona asiana eikä se näin ollen välttämättä kerro kenenkään vahvemmassa sitoutumisesta. Päinvastoin, kyky irrottautua tarvittaessa työstä on työkuultuurissamme monesti nähty hyvänä taitona ja niin sanottu ”multi-tasking” on miltei vaatimus. Se, että tämä väittämä toi uppoutumisen osa-alueen arvioita jatkuvasti alaspäin, voi aiheuttaa jopa haittaa uppoutumisen tutkimiselle.

Läheisen työtoverisuhteen ominaisuudet

Läheisten työtoverisuhteiden katsottiin tässä tutkimuksessa koostuvan suhteen kestosta, syvyydestä, tehtävistä ja vuorovaikutuksen määrästä. Kram (1985) jaotteli työtoverisuhteet tietoa tarjoaviin työtoverisuhteisiin, kollegiaalisiin työtoverisuhteisiin ja erityisiin työtoverisuhteisiin. Saman tyyppinen kolmijako luotiin myös tämän tutkimuksen perusteella. Työtoverisuhteiden voidaan katsoa jakautuvan tämän työn tuloksien perusteella ei kovin läheisiin työtoverisuhteisiin, hyviin työtoverisuhteisiin ja erityisen läheisiin työtoverisuhteisiin. Kram mainitsi myös, että suurin osa työntekijöistä sijoittuu kollegiaalisten työtoverisuhteiden omaavien luokkaan ja tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa kyseisen havainnon kanssa, sillä suurin osa vastaajista sijoittui luokkaan ”hyvä työtoverisuhde” ($f = 68$, $\% = 61$).

Keskimääräisesti työntekijät siis määrittivät läheisimmäksi kokemansa työtoverisuhteensa melko läheiseksi, sillä tulosten perusteella suurin osa vastaajista luokiteltiin niihin, joilla on ”hyvä työtoverisuhde”. Tämä pro gradu -tutkielma ei varsinaisesti tarkastellut syitä tälle ilmiölle, mutta vastaajien taustatietojen ja avoimien vastauksien perusteella voidaan tehdä jonkinlaisia tulkintoja. Ensinnäkin vastaajien ikä oli työn kannalta painottunut enemmän työelämässä edenneisiin henkilöihin enemmistön vastaajista ollessa yli 40-vuotiaita. Voidaan olettaa, että kyseiseen ikähaarukkaan

lukeutuvilla vastaajilla on monilla jo perhettä tai muuten työura, joten työssä solmittavat suhteet ja uran nopea edistäminen eivät välttämättä ole enää samalla tavalla prioriteetti kuin 20–30-vuotiailla työntekijöillä. Toisin sanoen, vaikka työtoverisuhteet olivat suurimmalta osalta melko läheisiä, vain harva vastaajista osui luokkaan ”erityisen läheinen työtoverisuhde”. Elämällä saattaa olla eri sisältöjä ja työ ja työn ulkopuolinen elämä halutaan ehkä pitää tiukemmin erillään. Toisaalta työelämään siirtyneestä y-sukupolvesta (n. 20–30 –vuotiaat) sanotaan, että sitä edustavat haluavat entistä enemmän pitää työelämän ja työn ulkopuolisen elämän terveessä tasapainossa, mutta he saattavat lähestyä asiaa niin, että nimenomaan työtovereista pyritään luomaan elämän tärkeitä ystävyysuhteita (Armour, 2005).

Sias (2009) luokitteli työtoverisuhteita niiden tehtävien mukaan ja tunnisti suhteista mentoroinnin, tiedon jakamisen, vallan ja sosiaalisen tuen tehtävät. Sias huomautti, että tehtävät vaihtelevat sisällöllisesti sen mukaan, miten läheinen työtoverisuhde on kyseessä. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että kaikkia Siasin erittelemiä tehtäviä löytyy jossain määrin ihmisten läheiseksi koetuista työtoverisuhteista. Mentorointi tai tiedon jakaminen esiintyivät niissä vastauksissa, joissa tuotiin esille avun tarjoamista esimerkiksi työtehtävissä. Valta tuli esille niissä vastauksissa, joissa mainittiin suhteen sisäiseksi puheenaiheiksi työpaikan juorut. Sosiaalinen tuki tuli Siasin listaukseen verrattuna kaikista vahvimmin esille, suuressa osassa vastauksia (41 %) mainittiin kuunteleminen, ymmärtäminen ja tuki merkittävämmäksi asiaksi läheisessä työtoverisuhteessa. Mielenkiintoista oli se, että todellisuudessa tuen tarve ja sen antaminen näkyi myös muissa vastauksissa eikä vain niissä, joissa se oli suoraan mainittu. Myös vastaukset, jossa kerrottiin, että työasioihin haetaan läheiseltä työtoverilta ongelmanratkaisua, kertovat sosiaalisesta tuesta. Tuki vaikuttaisi siis olevan vahvasti läsnä työtoverisuhteissa, vaikka suhteen osapuolet eivät tunneta tunnistaisikaan.

Tämän tutkielman tulokset kertovat, että Siasin laatimaan listaan voisi lisätä työtoverisuhteiden tehtäväksi myös työpäivän kevennyksen tai hauskan seuran tarpeen. Iso osa vastaajista ilmoitti, että heille on tärkeää, että töissä on joku, jonka kanssa voi puhua muustakin kuin töistä ja joka tarjoaa piristystä työtehtävien lomaan. Työtoverien piristäminen ja hauska seura työpaikalla voi olla monille keino jaksaa työssä, jolloin hauska seura voisi jopa tarmokkuuden yksi selittävistä tekijöistä.

Kuten Keup, Bruning ja Seers (2004, 2) esittävät, tarkastelemalla työtoverien välistä sosiaalista vaihdantaa, voidaan organisaation, yksiköiden ja tiimien vuorovaikutusprosesseja ymmärtää yksityiskohtaisemmin. Tämä tutkimus antoi jonkin verran vastauksia sille, mitä läheisissä työtoverisuhteissa usein vaihdetaan. Ne työntekijät, jotka olivat määritelleet läheisimmäksi kokemansa työtoverisuhteensa merkitykseksi ja keskeisimmiksi puheenaiheiksi lähinnä työn ja työuraan liittyvät asiat, voitaisiin luokitella niihin, jotka käyvät lähinnä taloudellista vaihtoa suhteissaan. Tältä kannalta katsottuna he eivät ole edenneet sosiaalisessa läpäisyssä kovinkaan syvälliselle tasolle, kun henkilökohtaisia asioita ei tunnuta suhteessa vaihdettavan.

Kuten jo aiemmin mainittiin, huomionarvoista oli se, miten vain työasioista puhuvat ihmiset määrittelivät puheenaiheet ongelmien ja ratkaisuiden hakemisen ympärille. Vaikuttaisi siis siltä, että vaikka suhde merkitsisi vain työtä ja suhteessa puhuttaisiin vain työstä, on ihmisillä silti tarve jonkinlaisella sosiaaliselle tuelle vuorovaikutussuhteidensa sosiaalisen vaihdannan prosesseissa. Sherony ja Green (2002, 542) pohtivat, että työtoverisuhteissa ei yleisesti ottaen vaihdeta hyödykkeitä eri resurssien tasolla, mutta jos toinen työntekijä antaa sosiaalisessa vaihdannassa vuorovaikutuskumppanilleen puhetta työasioista ja hän odottaa vastavaihtona sosiaalista tukea, voi kyseessä olla ristiriita sosiaalisen vaihdannan resursseista ja odotuksista. Työtovereille ei siis välttämättä ole niin selvää, mitä sosiaaliselta vaihdannalta voidaan aina vaatia. Se, mikä saattaisi selkiyttää työtoverien välisen vaihdannan oletuksia, on sosiaalinen läpäisy ja sen myötä tapahtuva itsestä kertominen. Thibaut ja Kelley (1959) totesivat, että itsestä kertominen on kuin side, joka pitää suhteen kasassa sosiaalisen läpäisyn ja suhteen syventymisen aikana. Jos työntekijä osaa kertoa tarpeistaan ”oikein” siten, että työtoveri ymmärtää ne, ovat sosiaalisen vaihdannan odotukset ja resurssit luultavasti helpommin hahmotettavissa.

Yksilön piirteet työorganisaatioon sitoutumista selittävinä tekijöinä

Muun muassa Welsch (1981) ja Sarangi (2011) esittivät, että työntekijän demografiset piirteet, kuten sukupuoli, ikä ja koulutus ovat yhteydessä siihen, miten paljon työntekijä kokee työorganisaatioon sitoutumista. Aiheesta on kirjallisuuden perusteella ollut erimielisyyttä ja tämän tutkimuksen tulokset kertovat jossain määrin, että demografisilla piirteillä nimenomaan ei välttämättä olisi merkitystä työorganisaatioon sitoutumisen kannalta.

Uppoutumista ja omistautumista koettiin eri ryhmissä hieman eri tavoilla, mutta tilastollisesti tarkasteltuna tulokset eivät olleet yleensä kovinkaan merkitseviä. Tilastollisesta näkökulmasta tulosten valossa työntekijän iällä ei ole merkitystä työorganisaatioon sitoutumisen kannalta ja sukupuolellakin vain suuntaa antavasti ja ainoastaan omistautumisen kannalta. Koulutuksen osalta tämän tutkimuksen tulokset eivät anna tyhjentävää vastausta, sillä vaikka uppoutumista koettiin eri ryhmien välillä, ei uppoutuminen kuitenkaan lisääntynyt tai vähentynyt sen mukaan, oliko koulutustaustaa enemmän tai vähemmän. Voidaan vain todeta, että tiettyjen ryhmien (ylempi korkeakoulututkinto ja ylioppilastutkinto) välillä oli eroavaisuuksia. Mowday kumppaneineen (1982) on väittänyt, että heikompi koulutustaso vaikuttaisi kielteisessä mielessä työorganisaatioon sitoutumiseen, mutta tälle väitteelle ei tämän tutkielman avulla löytynyt todisteita.

Organisaation koko näyttäytyi tuloksissa mielenkiintoisena, koska se korreloi negatiivisesti erityisesti omistautumisen ja jonkin verran tarmokkuuden kanssa. Vaikuttaisi siis siltä, että mitä suurempi organisaatio on, sitä vähemmän omistautumisen tunnetta työntekijät kokevat. Tämä voi liittyä siihen, mihin työorganisaatiossa sitoudutaan, kun sitoutumisen tunnetta ilmenee. Tämän tutkimuksen tulokset tuntuvat olevan osittain linjassa Lawlerin (1992) esittämien väitteiden kanssa, joiden mukaan työntekijä sitoutuu aina pienimpään mahdolliseen osaan työpaikallaan. Tämä tuntuisi pitävän paikkansa, kun verrataan organisaatiota tiimiin ja yksikköön. Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat päinvastaisia ajatuksia Postmesin, Tanisin ja De Witin (2001, 240) tutkimukseen, jonka mukaan sitoutumista esiintyisi aina enemmän koko organisaation tasolla kuin yksikkötasolla.

Huomionarvoista on se, että vaikka demografiset piirteet näyttivät vaikuttavan osittain joihinkin sitoutumisen osa-alueisiin, ei voida välttämättä sanoa tyhjentävästi, että kyseisillä piirteillä olisi yhteys työorganisaatioon sitoutumiseen. Yhteys joidenkin demografisten piirteiden ja sitoutumisen välillä löydettiin vain yksittäisiin sitoutumisen osa-alueisiin liittyen.

Työtoverisuhteen läheisyys työorganisaatioon sitoutumista selittävänä tekijänä

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että työtoverisuhteen erityinen läheisyys ei välttämättä vahvista työorganisaatioon sitoutumista, mutta huonot työtoverisuhteet tai se,

että yksikään työtoveri ei ole työntekijälle läheinen, voi heikentää työorganisaatioon sitoutumisen tunnetta. Tämä tulos on linjassa sen kanssa, mitä Ferres (2004) kertoi työtoverien välisen luottamuksen ja affektiivisen sitoutumisen yhteyksistä: sitoutuminen on huonompaa niillä työntekijöillä, jotka eivät luota työtovereihinsa. Juurikin työtoverien välinen luottamus saattaa olla avainasemassa, kun tutkitaan työtoverisuhteiden läheisyyttä ja mahdollisesti myös läheisten suhteiden vaikutusta työorganisaatioon sitoutumiseen. Jos työntekijä ei luota työtoveriinsa, on hänen luultavasti vaikea viestiä tälle suhteessa mitään muutakaan. Läheisyys siis luultavasti lähtee luottamuksen tunteesta. Tätä samaa ajatusta tukee sosiaalisen läpäisyn teoria, jonka mukaan syventyvä luottamus ja sitä myötä itsestä kertomisen määrän kasvaminen kertovat suhteen läheisyydestä.

Ilmapiiri työorganisaatioon sitoutumista selittävänä tekijänä

Ilmapiirin merkitys sekä työtoverisuhteiden että työorganisaatioon sitoutumisen kannalta korostui tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa. Työorganisaation ilmapiiri koostui tässä tutkimuksessa siitä, kuinka paljon vastaajat kokivat, että heidän työorganisaatiossaan on mahdollisuuksia läheisten työtoverisuhteiden solmimiselle ja kuinka paljon työorganisaatiossa kannustetaan tällaisiin suhteisiin sekä siitä, missä määrin vastaajat kokevat, että heillä ylipäänsä on olemassa olevia työtoverisuhteita. Mowday kumppaneineen (1982) sekä Meyer ja Allen (1997) puhuivat jo aikanaan sen puolesta, että organisaation rakenteelliset piirteet ja työntekijöiden kokemus siitä, että työpaikalla on kannustava ilmapiiri, ovat yhteydessä vahvempaan työorganisaatioon sitoutumiseen. He esittivät, että kun työorganisaatio on työntekijöitään tukeva ja rohkaiseva, työorganisaatioon sitoutumisen määrä voi kasvaa. Tulokset tässä työssä osoittivat, että mitä enemmän työorganisaatiossa on mahdollisuus tutustua läheisemmin työtovereihin, sitä enemmän työorganisaatioon sitoutuminen kasvaa.

Erityisesti tuloksista nousi esille yhteys tarmokkuuden tunteen kanssa. Tarmokkuuteen lukeutuu se, että työntekijä jaksaa tehdä töitä hellittämättä jopa silloin, kun työ tuntuu haasteelliselta, jolloin organisaation rohkaisu myös epämuodollisemmalle jutustelulle saattaa tuntua työntekijälle erittäin tärkeältä. Tarmokkuuden luonnehdinta tuntuu olevan hyvin lähellä työhyvinvoinnin ilmiöitä nimenomaan jaksamisen kannalta. Sointu (2005, 255) totesi, että työhyvinvointi rakentuu työntekijöiden sosiaalisessa todellisuudessa, joten organisaation takaamat mahdollisuudet läheisten työtoverisuhteiden solmimiselle ja ylläpitämiselle nousevat suureen arvoon.

Työorganisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksien selityksiä

Tämä työ voi antaa uudenlaista tietoa siitä, millä tavalla erilaiset ihmiset sitoutuvat työorganisaatioonsa, sillä olemassa olevassa tutkimuskirjallisuudessa harvoin otetaan huomioon tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen ulottuvuuksia työorganisaatioon sitoutumisessa. Mielenkiintoista tuloksien kannalta on se, että demografiset piirteet, kuten sukupuoli ja koulutus olivat enemmän yhteydessä omistautumiseen ja uppoutumiseen, kun taas työtoverisuhteiden läheisyys ja työorganisaation ilmapiiri olivat enemmän yhteydessä tarmokkuuden tunteeseen. Voi olla, että tietyt demografiset piirteet antavat työntekijälle herkemmin valmiudet ja mahdollisuudet saavuttaa muun muassa omistautumisen tai uppoutumisen tunne. Työntekijän tietyt sisäiset ominaisuudet ja jopa luonteenpiirteet saattavat edesauttaa omistautumisen ja uppoutumisen tunnetta. Työorganisaatiolta tuleva kannustus työtoverisuhteisiin ja työtoverisuhteiden solmiminen ja ylläpitäminen taas vaikuttavat pikemminkin jaksamisen tunteeseen (tarmokkuus) kuin esimerkiksi työn tärkeyden tunteeseen (uppoutuminen). Näin ollen tarmokkuus vaatii selkeästi enemmän ulkoista kannustusta, kun taas omistautuminen ja uppoutuminen saattavat vaatia tietynlaista ihmistyyppiä, luonteenpiirrettä ja lähtökohtaista halua toteuttaa näitä ulottuvuuksia.

Tutkimuskirjallisuudessa on esitelty hyvin erilaisia jäsenyyksiä työorganisaatioon sitoutumiselle, mutta näiden jäsenyyksien ei välttämättä tarvitse olla toisiaan poissulkevia. Meyer ja Allen (1991) puhuivat työorganisaatioon sitoutumisesta affektiivisena, laskelmoivana ja normatiivisena sitoutumisena. Toisaalta sitoutumista on jäsennetty tässäkin tutkimuksessa käytettyjen osa-alueiden, tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen, kautta. Voisiko kuitenkin olla niin, että nämä jäsenyykset jollain tavalla kietoutuvat toisiinsa? Se, että omistautuminen ja uppoutuminen vaativat tunnetiloina tietynlaista luonteenpiirrettä tai jopa työntekijätyyppiä, voisi kertoa affektiivisesta sitoutumisesta. Toisin sanoen nimenomaan omistautunut tai uppoutunut henkilö voisi haluta jäädä työorganisaation jäseneksi, koska itse työ ja organisaation jäsenenä oleminen tuottavat hänelle mielihyvää. Omistautumisen tunne voisi liittyä myös normatiiviseen sitoutumiseen, eli työntekijä kokee, että hänen kuuluu jäädä työhönsä. Ehkäpä taas tarmokkuuden määrä voi kertoa laskelmoivasta sitoutumisesta. Vaikka työntekijä ei välttämättä haluaisi jäädä työhönsä, hän saattaa tarmolla jatkaa työntekoa, sillä ymmärtää pois lähtemisen kustannukset.

Se että työorganisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksien selityksiä pystytään erottelemaan voi auttaa työorganisaatioita ymmärtämään, millaista sitoutumista ihmisiltä voidaan odottaa heidän omien piirteidensä perusteella ja millaisissa asioissa organisaation täytyy osoittaa tukensa.

7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Kaikelle tutkimukselle on tärkeää, että sitä arvioidaan toteuttamisen jälkeen. Näin pyritään tarkastelemaan tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, ym., 2010, 231.)

Tämän pro gradu -työn tavoitteena oli kuvata kahta puheviestinnän alalla vähemmän tunnettua ja tutkittua ilmiötä sekä kuvata näiden ilmiöiden yhteyksiä. Tämä tutkimus vahvisti joitain olemassa olevia käsityksiä tutkittavasta aiheesta, mutta toi myös uutta tärkeää tietoa suomalaiselle puheviestinnän kentälle. Tutkimuksen avulla pysyttiin luomaan uutta tietoa niistä seikoista, jotka saattavat heikentää tai lisätä työntekijän sitoutumisen tunnetta työorganisaatioonsa. Työorganisaatiot voisivat hyödyntää tätä tietoa pohtiessaan, millaista sitoutumista erilaisilta työntekijöiltä voidaan odottaa ja millaisiin asioihin työorganisaatio itsessään voi vaikuttaa kannustaessaan työntekijöitään sitoutumiseen.

Tuloksia sovellettaessa tulee ottaa huomioon tämän tutkimuksen koko ja luonne. Otanta edusti juuri tässä tutkimuksessa tutkittavaa joukkoa hyvin, koska vastaajat tekivät keskenään saman tyyppistä työtä. Otokoko toimi tämän tutkimuksen luonteen kannalta melko hyvin, mutta on tiedostettava, että vastaajia oli silti suhteellisen vähän ja vastausprosentti jäi kohtuullisen matalaksi. Tämä työ on ollut opinnäyte ja jos tämän työn kaltainen tutkimus toteutettaisiin varsinaisena tutkimuksena, vastaajia tulisi hankkia kyselylle enemmän. Tämän tutkimuksen vastaukset voivat toimia näytteenä tietyistä perusjoukosta ja tulokset voidaan nähdä tutkimusalueelle suuntaa antavina. Kuten johtopäätösluvussa todettiin, muutaman muuttujan kohdalla suurempi otoskoko olisi voinut muuttaa tuloksia ratkaisevasti tilastollisen merkitsevyyden osalta.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui viestinnällisen, sosiologisen, psykologisen ja organisaatiotutkimuksen kirjallisuudesta ja aiemmasta tutkimuksesta. Tieteenrajoja ylittävä katsaus tämän tutkimuksen aiheen kirjallisuuteen oli tärkeää työorganisaatioon sitoutumisen käsitteikentän rikkonaisuuden vuoksi. Kirjallisuudessa työorganisaatioon sitoutumiseen viitataan hyvin erilaisilla termeillä, eikä vakiintunutta käsitteikenttää ole esitetty. Käsitteiden hajanaisuus kävi ilmi erityisesti verrattaessa

kansainvälistä ja suomalaista tutkimuskirjallisuutta ja tarkastelemalla eri tieteenalojen julkaisuja aiheesta.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä, että tutkimuksella on mitattu juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tarkoitus olisi, että vastaajat ovat käsittäneet tutkimuksen kysymykset niin kuin tutkija on ne tarkoittanut ja näin osanneet vastata oikealla tavalla. (Hirsjärvi, ym., 2010, 231 – 232.) Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta, eli sitä että tulokset eivät ole olleet sattumanvaraisia. (Hirsjärvi, ym., 2010, 231.) Mitä vähemmän tutkimukseen liittyy mittausrvirheitä, sitä parempi tutkimuksen reliabiliteetti on (Vehkalahti, 2008, 41).

Kyselylomakkeen käyttö tutkimuksessa tuottaa usein haasteita tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. Kyselylomakkeeseen vastaavien ihmisten on melko helppo halutessaan manipuloida vastauksiaan ja näin ollen voidaan kyseenalaistaa todenmukaisten vastauksien saaminen. Ongelman on kuitenkin katsottu olevan huomionarvoinen lähinnä silloin, jos vastaajille ei olla kerrottu tutkimuksesta tarpeeksi. Vastaajat voivat olla huolissaan siitä, miten ja mihin tarkoitukseen tuloksia käytetään. Tämä heikkous on siis sivuutettavissa, kunhan huolehtii vastaajien informoimisesta tarpeeksi kokonaisvaltaisesti.

Tutkimuksen validiteetti voi kärsiä, jos kyselylomakkeen kielellinen sisältö ei ole tarpeeksi tarkasti suunniteltu (Metsämuuronen, 2006, 64). Osa kyselylomakkeessa käytetyistä mittareista oli alun perin englanninkielisiä ja ne täytyi kääntää suomen kielelle. Mittarien kääntämiseen voi liittyä ei-toivottuja yllätyksiä, sillä yhdellä kielellä sanoitetulla mittarilla voidaan mitata eri kulttuurikonteksteissa eri asioita (Vehkalahti, 2008, 41). Tämä pyrittiin kuitenkin huomioimaan tässä tutkimuksessa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, ja kysymyksiä hiottiin useampaan otteeseen sekä tutkijan omien havaintojen että kyselylomakkeen esitestauksen seurauksena. Kyselylomakkeen rakentamista on esitelty luvussa 4.3, joten laadintaprosessi on pyritty tekemään mahdollisimman läpinäkyväksi. Luvussa on myös pyritty selittämään käännösvalintoja.

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia tarkasteltiin Cronbachin alfojen avulla, jotka osoittivat, että tutkimuksen mittarit olivat luotettavia. Cronbachin alfat antoivat viitteitä siitä, että kyselyn mittarit toimivat hyvin ja niillä mitattiin sitä, mitä pitikin mitata. Raportoituja

tuloksia tarkasteltiin erilaisten tunnuslukujen ja tilastollisen merkitsevyyden kautta. Tätä tutkimusta vaivasi johdonmukaisesti vastauksien suuri hajonta, mikä ilmeni raportoitaessa keskihajontoja. Koska vastaajien arviot eri ilmiöistä olivat paikoin todella hajautuneita, täytyy johtopäätöksiä vetämisessä noudattaa varovaisuutta.

Vehkalahti (2008, 12) huomauttaa, että täysin valmiiseen kyselylomakemittariin on suhtauduttava varauksella. Suurin osa tämän työn kyselylomakkeen mittareista rakennettiin lähinnä hyödyntäen ja soveltaen valmiita mittareita, mutta työorganisaatioon sitoutumisen mittaria käytettiin alkuperäisessä muodossaan. Vaikka Cronbachin alfat osoittivat, että kyselyn mittarit olivat luotettavia, ja että väittämät mittasivat samaa asiaa, nostaisin tarkasteluun työorganisaatioon sitoutumisen mittarin väittämän ”Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut”. Kuten luvussa 6 jo pohdittiin, ei kyseinen väittämä välttämättä ollut soveltuva mittaamaan työorganisaatioon sitoutumista. Väittämä veti uppoutumisen ulottuvuuden arvioita johdonmukaisesti alaspäin eikä välttämättä edes kertonut työntekijän sitoutumisesta oikealla tavalla. Onko sitoutunut työntekijä sellainen, joka tekee uppoutuneesti yhtä tehtävää vai sellainen, joka tekee menestyksekkäästi useita työtehtäviä samaan aikaan?

Aineiston analyysivaiheessa selvisi, että useat muuttujat eivät olleet normaalisti jakautuneita. Työorganisaatioon sitoutumista koettiin melko paljon ja vastaukset painottuivat asteikon oikealle puolelle. Myös työorganisaation ilmapiiri koettiin työtoverisuhteiden mahdollisuuksien ja työorganisaation kannustavuuden kannalta enemmän hyväksi. Normaalijakautuneisuuden puuttuminen saattaa johtua siitä, että ihmiset ovat taipuvaisempia vastaamaan tämän tutkimuksen kaltaisiin kyselyihin silloin, kun heillä on hyvää sanottavaa. Toisaalta, epänormaalius voi kertoa onnistuneesta kyselylomakkeesta. Vastaajat ovat todennäköisesti kertoneet aidon mielipiteensä, eivätkä vastaukset ole vain keskimmaisessä vaihtoehdossa. (Vehkalahti, 2008, 35–36).

Mielestäni tämän opinnäytteen pätevyys ja luotettavuus olivat hyvällä tasolla. Validiteetti pyrittiin takaamaan kokoamalla kyselylomake kirjallisuuden perusteella sellaiseksi, että se palvelisi tätä työtä mahdollisimman hyvin. Analyysissa pyrittiin yhdistelemään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä mahdollisimman kattavien tulosten saamiseksi. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 228–229) muistuttavat, että

yhdistelemällä erilaisia analyysimenetelmiä, voidaan tulokset raportoida tarkemmassa muodossa ja näin lisätä tutkijan ymmärrystä tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen eettisyys

Minkä tahansa tutkimuksen tekemiseen liittyy aina erilaisten valintojen teko ja niiden eettisyyden pohtiminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010). Tutkimusaihe valittiin siten, että sen tulokset voisivat parantaa tietoisuutta työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta tärkeistä asioista, joten jo aiheen valinnasta alkaen tehdyt ratkaisut ovat linkittyneet tutkimuksen eettisiin kysymyksiin.

Useimmissa kyselytutkimuksissa yksi tärkeimmistä tutkimuseettisistä haasteista on vastaajien anonymiteetin takaaminen (Vilkkä 2007, 95–97). Tämä tutkimus kohdistui ihmisten kokemuksiin työelämässä, joten tutkimuksen suunnitteluvaiheessa oli kiinnitettävä huomiota siihen, että työorganisaatiot tai kyselyyn vastaavat työntekijät eivät ole tutkimuksesta tunnistettavissa eikä organisaatioille tai yksilöille koidu tutkimuksesta minkäänlaista haittaa. Vaikka vastaajien tuli olla tiettyyn pisteeseen asti homogeeninen joukko työtehtävien osalta, vaikutti eri organisaatioista tulevien vastaajien hankkiminen tutkimukseen perustellulta, jotta vastaukset eivät profiloituisi täysin yhteen tiettyyn organisaatioon. Anonymiteetista pidettiin tutkimusta toteutettaessa luonnollisesti huolta eikä yhdenkään vastaajan nimi tai muut tunnistetiedot tulleet edes tutkijan käyttöön. Helsingin yliopiston e-lomake-palvelu on rakennettu siten, että tutkijalla ei ollut edes mahdollisuutta tarkastella vastanneiden työntekijöiden henkilöllisyyksiä.

Tutkittavia henkilöitä pyrittiin informoimaan tutkimuksen luonteesta mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja kyselylomakkeen ohessa heille kerrottiin, mihin ja miten aineistoa tullaan käyttämään. Lomakkeen saatesanoissa painotettiin, että kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Kyseisen asian ilmoittaminen saattaa helpottaa ”aidon” tuloksen saavuttamista, kun kukaan vastaajista ei koe vastaamista pakotettuna toimintana.

Kaiken kaikkiaan tutkimusetiikka koetaan tutkijan osalta tässä työssä hyväksi ja onnistuneeksi. Vastaajien tietoturvasta huolehdittiin äärimmäisen tarkasti ja tutkimuksella on potentiaalia lisätä tietoisuutta vastaajien hyvinvoinnin kannalta tärkeistä teemoista.

Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä pro gradu -työ tarjoavat tieteenalalle lisää tietoa työpaikan vuorovaikutussuhteista ja niiden merkityksestä työorganisaatioon sitoutumisen ja siten työssä menestymisen kannalta. Saavutetut tulokset voivat antaa suuntaa antavia ohjeita työorganisaatioille siinä, millaista sitoutumista työntekijöiltä voidaan odottaa ja millaisissa asioissa organisaation tulisi itse kunnostautua. Tulokset myös osoittavat, että työtoverisuhteiden muodostaminen ja ylläpitäminen voivat olla työntekijöille työn onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä asioita ja mahdollisuuksia työtoverisuhteille tulisi työpaikoilla tukea.

Pro gradu -tutkimukseni sekä vahvistaa jo olemassa olevaa tietoa että esittää tutkimuskirjallisuudesta poikkeavia havaintoja. Työorganisaatioon sitoutuminen ei ole viestinnän alalla kovinkaan tutkittu ilmiö ja sellaisilla tieteenaloilla, joissa sitä on tutkittu, on esimiehen rooli korostunut selittävässä tekijöissä työtoverisuhteita enemmän. Työorganisaatioon sitoutuminen tulisi kuitenkin huomioida laajemmin eri viestinnän tieteenalan haaroissa, sillä tutkimukset osoittavat, että vuorovaikutukselliset tekijät ovat jopa 76 % ajasta työtyytyväisyyden määrän takana ja yksi sitoutumisen muodoista on usein nimenomaan työtyytyväisyys (Wheless, Wheless ja Howard, 1984). Sekä työtoverisuhteiden että työorganisaatioon sitoutumisen operationalisoiminen kaipaa edelleen lisätutkimuksia, sillä käsitteistöt ovat molempien kohdalla melko rikkonaisia. Lisätutkimusta voitaisiin tehdä muun muassa siitä, mihin työssä tai organisaatiossa tarkasti ottaen sitoudutaan. Termistö antaa ymmärtää, että työntekijä voi kokea sitoutumista muun muassa työhön ja työpaikkaan (vrt. work commitment, work place commitment). Tutkimuskirjallisuus ei toistaiseksi anna yksiselitteistä vastausta sille, onko sitoutumisen kohteella merkitystä kyseisen tunteen kokemuksen kannalta.

Koska tämän tutkimuksen aineiston monet muuttujat eivät olleet normaalisti jakautuneita, jouduttiin osa suunnitelluista tilastollisista testeistä jättää tekemättä. Jos aineisto olisi suurempi ja sen muuttujat mahdollisesti saavuttaisivat normaalijakauman, olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi regressioanalyysin avulla työtoverisuhteiden läheisyyden ja työorganisaation ilmapiirin yhteisvaikutuksia työorganisaatioon sitoutumiseen. Tämän kaltainen tutkimus vaatisi tosiaan suuremman aineiston ja mahdollisesti joitain muita muutoksia aineistonkeruumenetelmiin.

Kyselylomakkeen avoimista kysymyksistä ja niiden vastauksista oli tulkittavissa erilaisten elämäntilanteiden merkitys työtoverisuhteiden sisällöissä. Joillekin vastaajille oli selkeästi tärkeää puhua suhteissa perheistä ja muista ihmissuhteista, kun taas joillekin työn merkitys korostui suhteiden puheenaiheissa. Aiheesta olisi mielenkiintoista tehdä lisätutkimuksia ja kartoittaa lähemmin erilaisten elämäntilanteiden vaikutusta sitoutumisen tunteeseen. Aihetta voisi lähestyä laadullisilla tutkimusmenetelmillä yksityiskohtaisempia kertomuksia keräten.

Tämä tutkimus osoittaa, että työtoverisuhteiden läheisyyden puutteella voi olla vaikutusta työorganisaatioon sitoutumisen heikkenemisen kannalta. Sitoutumisen tunteen heikkoudesta olisi näin ollen syytä tietää enemmän. Voi olla, että kovinkaan monet seikat eivät yksiselitteisesti lisää sitoutumisen tunnetta, mutta yhtä tärkeää voisi olla tieto siitä, millaista toimintaa tulisi välttää heikon työorganisaatioon sitoutumisen välttämiseksi.

Kaiken kaikkiaan työtoverisuhteiden huomioiminen työorganisaatioiden ja työelämän tutkimuksessa tulisi ottaa tämän tutkimuksen perusteella kattavammin huomioon.

KIRJALLISUUS

Aira, A. (2012). *Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. University of Jyväskylä.

Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

Altman, I. & Taylor, D. (1973). Social penetration: The development of interpersonal relationships. *Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships*. Holt, Rinehart & Winston.

Armour, S. (2005). Generation Y: They've arrived at work with a new attitude. *USA Today*, 6.

Asp, E., & Peltonen, M. (1980). *Työnsosiologia*. Helsingissä: Otava.

Aula, P. (1999). *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria*. Helsinki: Loki-Kirjat.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.

Baxter, A. & Braithwaite, D. (2008). *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives*. Los Angeles: Sage.

Bell, R. A., & Healey, J. G. (1992). Idiomatic communication and interpersonal solidarity in friends' relational cultures. *Human Communication Research*, 18, 307–335.

Bernerth, J. B. , Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F. & Walker, J. H. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 979–1003.

Berscheid, E., & Peplau, L.A. (1983). The emerging science of relationships. Teoksessa Kelley, H.H. (toim.), *Close relationships*. New York: W.H. Freeman and Company.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Chughtai, A. A. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among pakistani university teachers. *Applied H.R.M.Research*, 11, 39.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- de Ridder, J. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8, 117–130.
- Deloitte Consulting (2014). *Global Human Capital Trends 2014, Engaging the 21st-century workforce*. Deloitte University press.
- Dibble, J. L. (2012). The unidimensional relationship closeness scale (URCS): Reliability and validity evidence for a new measure of relationship closeness. *Psychological Assessment*, 24, 565–572.
- Dollar, N. & Merrigan, G. (2002). *Ethnographic Practices in Group Communication Research*. Teoksessa: Frey, L. R. (toim.) *New directions in group communication*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
- Dunegan, K. J., Tierney, P., & Duchon, D. (1992). Perceptions of an innovative climate: Examining the role of divisional affiliation, work group interaction, and leader/subordinate exchange. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39, 227–235.
- Ferres, N. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 608–622.
- Fink, A. (2003). *The survey handbook* (2. painos) Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Foley, M., & McCann, K. (2014). Managers vs. Employees: The Differing Effects of Communication Strength and Supervisor Support on Work Engagement. *2013 NCUR*.

- Glisson, C. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61–82.
- Griffin, E. (2012). *A First Look at Communication Theory*. 8. painos. Boston: McGraw-Hill.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2009). *Leadership. A communication perspective* (5. painos). Long Grove, IL: Waveland Press.
- Hakanen, J.J. (2009). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – kohti laadukasta työelämää*. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hall, H. (2001). Input-friendliness: Motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of Information Science*, 27, 139–146.
- Heffner, T. S. (2001). Organizational commitment and social interaction: A multiple constituencies approach. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 471–490.
- Heikkinen, T. (2011). Työntekijän organisaatioon sitoutuminen: käsiteanalyysi. Sotilassosiologian tutkimus. Maanpuolustuskorkeakoulu, merisotalinja.
- Hensley, W. E. (1996). A theory of the valenced other: The intersection of the looking-glass-self and social penetration. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 24, 293–308.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita* (15.-16. painos). Helsinki: Tammi.
- Hutchison, S. (1996). Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1351–1366.
- Jokivuori, P. (2002). Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Juholin, E. (2009). *Communicare! : Viestintä strategiasta käytäntöön* (5. painos). Helsinki: Infor.

- Keup, L., Bruning, N. S., & Seers, A. (2004). Members, leaders and the team: Extending LMX to co-worker relationships. In *Administrative Sciences Association of Canada Annual Meeting, Quebec City*, 1-15.
- Kram, K. E. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110–134.
- Lawler, E. J. (1992). Affective attachments to nested groups: A choice-process theory. *American Sociological Review*, 57, 327–352.
- Lee, J. J. & Ok, C. (2011). Effects of workplace friendship on employee job satisfaction, organizational citizenship behavior, turnover intention, absenteeism, and task performance, Kansas State University, USA.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9, 297–308.
- Liimatainen, H. (2013). Sosiaalisen tuen ja organisaatioon sitoutumisen yhteys. Jyväskylän yliopisto. Puheviestinnän pro gradu-tutkielma.
- Limpanitgul, T., Boonchoo, P., & Photiyarach, S. (2014). Coworker support and organisational commitment: A comparative study of Thai employees working in Thai and American airlines. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 100–107.
- Lincoln, J. R. & Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science Quarterly*, 24, 181–199.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2008). *Theories of human communication* (9. painos) Belmont (Calif.): Thomson Wadsworth.
- Luthans, F. (1985). Organizational commitment: A comparison of american, japanese, and korean employees. *Academy of Management Journal*, 28, 213–230.
- Mathieu, J. E. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational.. *Psychological Bulletin*, 108, 171–200.

- McEvily, B. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1, 23–63.
- Metsämuuronen, J. (2002). *Tilastollisen kuvauksen perusteet*. Helsinki: International Methelp.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Morrison, R. L. (2005). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organisational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33, 114–128.
- Mowday, R. T. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press
- Nepponen, S. (2011). "Mutta se sitoutumisen väheneminen ei saa vaikuttaa työn tekemiseen". Asiantuntijoiden ja esimiesten sitoutuminen henkilöstöalanyrityksessä. Johtamisen pro gradu –tutkielma. Aalto-yliopisto, markkinoinnin ja johtamisen laitos.
- Nielsen, I. K. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 628–643.
- O'Reilly, G. (2008) Employee engagement: Managing the relationship between employees and the organisation: A validated measure and model. Robina, Bond University.

- Orlofsky, J.L., Marcia, J.E., & Lesser, I.M. (1973). Ego identity status and the intimacy versus isolation crisis of young adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology* 27, 211–219.
- Peltonen, M. (2000). Organisaatioon sitoutuminen ja sisäinen viestintä. Tutkimus organisaatioon heikommin ja vahvemmin sitoutuneiden viestintäkäsityksistä. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestinnän pro gradu-tutkielma.
- Polimeni, A. (2002). Friendship closeness inventory: Development and psychometric evaluation. *Psychological Reports*, 91, 142–150.
- Popovic, M. (2003). The scale of perceived interpersonal closeness (PICS). *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 10, 286–301.
- Porter, L. W. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.
- Postmes, T., Tanis, M., & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 227–246.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668–681.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.
- Sarangi, S. (2011). Impact of organizational culture and communication on employee engagement. Mumbai, SNDT Women's University.
- Schaufeli, W. B. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational & Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.

- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118–135.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management. *Group and Organizational Management*, 20, 18–38.
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 542–554.
- Shimazu, A. (2010). Why Japanese workers show low work engagement: An item response theory analysis of the Utrecht work engagement scale. *BioPsychoSocial Medicine*, 4, 17–22.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A. & Kitaoka-Higashiguchi, K. (2008). Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology*, 57, 510–523.
- Shockley-Zalabak, P. (cop. 2012). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values* (8. painos). Boston, Mass: Allyn and Bacon.
- Sias, P. M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56, 375–395.
- Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Sointu, E. (2005). The rise of an ideal: Tracing changing discourses of wellbeing. *Sociological Review*, 53, 255–274.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2009). *Uusia askeleita aktivointiin ja pitempiin työurisiin*. Haettu 14.10.2014 osoitteesta <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1392035>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46–56.

- Thibaut, J. & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley and Sons.
- Thomas, G. F. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46, 287–310.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uudistettu painos). Helsinki: Tammi.
- Vehkalahti, K. (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Von Bonsdorff M. (2009). Intentions of early retirement and continuing to work among middle - aged and older employees. Taloustieteiden väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wah, L. (1999). Engaging employees a big challenge. *Management Review*, 88, 10–33.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Goldman, B. R. (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal- external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, 64, 739–770.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications*, 16, 328–346.
- Welsch, H. P. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, 34, 1079–1089.
- Wheless, L. R. (1978). A follow-up study of the relationships among trust, disclosure, and interpersonal solidarity. *Human Communication Research*, 4, 14–157.
- Wheless, L. R., Wheless, V. E. & Howard, R. D. (1984). The relationship of communication with supervisor and decision-participation to employee job satisfaction. *Communication Quarterly*, 32, 222–232.

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake

Käyttäytymistieteiden laitos
Helsingin yliopisto

Helsinki
11.2.2015

Tällä kyselylomakkeella kerättävä tieto on osa fonetiikan oppiaineen puheviestinnän linjan pro gradu -tutkielmaa Helsingin yliopiston käyttäytymistieteiden laitokselle. Tutkielmassa tarkastellaan työtoverisuhteita ja työorganisaatioon sitoutumista. Tutkimuksen on määrä valmistua keväällä 2015 ja sen ohjaa erikoistutkija Sanna Herkama (sanna.herkama@utu.fi).

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja se kestää noin 10 minuuttia. Kyselyyn vastataan anonyymisti, joten vastaajia tai vastaajan työorganisaatiota ei tulla mainitsemaan tutkimuksessa nimeltä tai muutenkaan tunnistettavasti. Tutkimusraportissa ei tulla esittelemään vastaajien tietoja siten, että yksittäisten vastaajien tunnistaminen olisi mahdollista. Kyselyn vastauksia käytetään vain aineistona Maria Korpelan pro gradu – tutkielmassa sekä mahdollisesti opetus- ja tutkimuskäytössä.

Kysely jakautuu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa sinulta kysytään muutamia taustatietoja. Toisessa osassa kysytään kokemuksistasi työpaikan ilmapiiristä työtoverisuhteita koskien. Kolmannessa osassa sinua pyydetään arvioimaan suhdettasi kaikista läheisimmäksi kokemaasi työtoveriisi. Kyselyn viimeisessä osassa kartoitetaan käsityksiä työorganisaatioon sitoutumisesta ja sen ilmenemisestä. Tässä kyselyssä ollaan kiinnostuneita yksilöiden kokemuksista, joten taustallasi ei ole merkitystä kyselyyn vastaamisen osalta. Kaikki näkemykset ovat yhtä arvokkaita ja oikeita.

Kiittäen

Maria Korpela

maria.korpela@helsinki.fi

TAUSTATIEDOT

Ikä? _____

Sukupuoli?

1. Mies 2. Nainen 3. Muu

Mikä on korkein suorittamasi tutkinto?

1. Ylempi korkeakoulututkinto
2. Alempi korkeakoulututkinto
3. Ylioppilas
4. Ammattikoulu
5. Peruskoulu
6. Joku muu, mikä? _____

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi? _____

Minkä kokoisessa organisaatiossa koet työskenteleväsi?

1. Pienessä
2. Keskisuuressa
3. Suuressa

Minkä kokoisessa yksikössä koet työskenteleväsi?

1. Pienessä
2. Keskisuuressa
3. Suuressa

Minkä kokoisessa tiimissä koet työskenteleväsi?

1. Pienessä
2. Keskisuuressa
3. Suuressa

Minkä toimiaseman katsot parhaiten vastaavan omaa asemaasi?

1. Ylin johto
2. Keskijohto
3. Vaativat asiantuntijatehtävät
4. Asiantuntijatehtävät
5. Toimihenkilö
6. Joku muu, mikä? _____

Pohdi tässä kohtaa yleisesti kaikkia työtoverisuhteitasi ja työorganisaatiosi ilmapiiriä väitteiden avulla.

Väittämät arvioidaan 5-portaisen Likert-asteikon avulla (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En eri eikä samaa mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

1. Koen, että minulla on mahdollisuus tutustua työtoverihini.
2. Pystymme työskentelemään työtovereideni kanssa yhdessä ongelmien ratkaisemiseksi.
3. Organisaatiossani on mahdollisuus jutustella epämuodollisesti ja vierailla muiden työntekijöiden luona.
4. Organisaatiossani rohkaistaan työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen.
5. Koen, että minulla on mahdollisuus solmia läheisiä ystävyys-suhteita työpaikallani.
6. Epämuodollinen jutustelu on organisaatiossani sallittu, kunhan työt tulevat hoidettua.
7. Olen muodostanut vahvoja ystävyys-suhteita töissä.
8. Olen työtoverieni kanssa tekemisissä työajan ulkopuolella
9. Voin uskoutua ihmisille työpaikallani.
10. Voin mielestäni luottaa moniin työtoverihini.
11. Yksi syy siihen että odotan työpäiviä, on se että näen siellä työtovereitani.
12. En koe, että yksikään työtoverini olisi minulle aito ystävä.

Pohdi tässä kohdassa yhtä sinulle läheisintä työtoveriasi.

Kuinka kauan olette olleet

työtovereita? _____

Kerro lyhyesti, millaisista asioista yleensä puhutte? _____

Kerro lyhyesti, mitä tämä suhde sinulle merkitsee? _____

Väittämät arvioidaan 7-portaisen Likert-asteikon avulla (1 = En/ei koskaan, 2 = Muutaman kerran vuodessa, 3 = Kerran kuussa, 4 = Muutaman kerran kuussa, 5 = Kerran viikossa, 6 = Muutaman kerran viikossa, 7 = Päivittäin)

1. Kuinka paljon olette tekemisissä työajalla?
2. Kuinka paljon olette tekemisissä työajan ulkopuolella?

Väittämät arvioidaan 5-portaisen Likert-asteikon avulla (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En eri eikä samaa mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

1. Mielestäni olemme hyvin läheisiä.
2. Tällä henkilöllä on suurta vaikutusta omaan käyttäytymiseeni.
3. Luotan tähän henkilöön täysin.
4. Paljastan mielelläni tälle henkilölle niin myönteisiä kuin kielteisiäkin asioita rehellisesti ja yksityiskohtaisesti.
5. Tämä henkilö paljastaa mielellään minulle itsestään niin myönteisiä kuin kielteisiäkin asioita rehellisesti ja yksityiskohtaisesti.
6. Pidän tästä henkilöstä paljon enemmän kuin monista muista tuntemistani henkilöistä.
7. Meillä on paljon yhteistä.
8. Autamme toisiamme paljon.
9. Meille on kehittynyt sisäpiirin vitsejä tai omia tapoja viestiä keskenämme.

Oletteko ystäviä myös työajan ulkopuolella? Kyllä Ei

Jos vastasit kyllä, kuinka monta vuotta olette olleet ystäviä? _____

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia?
Lue jokainen väittämä huolellisesti ja päättä, miten usein koet työssäsi väittämässä kuvattua tuntemusta tai ajatusta.

Väittämät arvioidaan 7-portaisen Likert-asteikon avulla (1 = En/ei koskaan, 2 = Muutaman kerran vuodessa, 3 = Kerran kuussa, 4 = Muutaman kerran kuussa, 5 = Kerran viikossa, 6 = Muutaman kerran viikossa, 7 = Päivittäin)

1. Tunnen olevani täynnä energiaa kun teen työtäni
2. Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus
3. Työskennellessäni unohdan ajan kulun
4. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni
5. Olen innostunut työstäni
6. Kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympärilläni
7. Työni inspiroi minua
8. Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin
9. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni
10. Olen ylpeä työstäni
11. Olen täysin uppoutunut työhöni
12. Jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan
13. Minulle työni on haastavaa
14. Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan
15. Olen hyvin sinnikäs työssäni
16. Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut.
17. Jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin